ADELE B. LYNN

50 ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL



HRD
Press



Título original: 50 Activities for developing emotional intelligence

Publicado por:
HRD Press
Human Resource Development Press, Inc.
22 Amherst Road
Amherst, MA 01002

Traducción: Carmen E. León

ISBN: 84-8004- 478-0
Depósito legal: M-26338-2001

Impreso por:
SIETEFAM, S. L.
C/ Belmonte de Tajo, 55 - 2° D- 28019 MADRID
Tel. 91 460 65 29- Fax 91 560 28 84
e-mail: sietefam@ interbook.net

Impreso en España/ *Printed in Spain*

TALLERES DE DESTREZA Y HERRAMIENTAS GRH

TALLERES DE DESTREZA

- 50 ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
  Adele B. Lynn
- CÓMO MEDIR LA CREATIVIDAD
  Alexander Hiam
- ESTABLISHING THE VALUE OF TRAINING. Cálculo de costes y beneficios de la formación
  Sharon G. Fisher y Barbara J. Ruffino
- GESTIÓN DEL CAMBIO
  Herbert S. Kindler y Marilyn Ginsburg

HERRAMIENTAS GRH

- CÓMO AFRONTAR LOS CONFLICTOS
  Marshall Sashkin
- CÓMO GESTIONAR LA PROPIA ENERGÍA
  John E. Jones y William L. Bearly
- CÓMO LLEGAR A SER UN LÍDER CON VISIÓN DE FUTURO
  Marshall Sashkin
- DIRIGIR MOTIVANDO
  Marshall Sashkin
- DISPOSICIÓN AL CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN
  John E. Jones y William L. Bearly
- EL LÍDER VISIONARIO. Cuestionario sobre la conducta del líder
  Marshall Sashkin
- 20 INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO PARA LA NUEVA EMPRESA
  Philip R. Harris
- PERFIL DE COMPETENCIAS DEL MENTOR
  Norman H. Cohen
- PERFIL DEL DIRECTIVO. Inventario de competencias
  Alan Cameron
- UNA NUEVA VISIÓN DEL LIDERAZGO
  Marshall Sashkin y William E. Rosenbach

Editor: Luis Pérez Martínez
Consultor

ÍNDICE

Qué es la Inteligencia Emocional (IE) 5

Guía del Entrenador/Formador para ayudar a los líderes a mejorar su Inteligencia Emocional 8

Cómo utilizar y cómo no utilizar esta guía 9

Guía de las 50 Actividades de Inteligencia Emocional 11

Sugerencias de formatos de formación 13

IE1 Campeón o zoquete 15
IE2 Medidor de importancia 18
IE3 Añadir combustible al medidor de importancia 21
IE4 Ordene por categorías a sus empleados 24
IE5 Pedir información de retorno 28
IE6 Visualizar el éxito 31
IE7 Concurso de personalidad 34
IE8 La música de nuestro entorno de trabajo 37
IE9 Emociones: saber expresarlas y controlarlas 40
IE10 Amabilidad y apertura versus amistad 44
IE11 Destrezas de escucha activa 47
IE12 Escucha genuina 51
IE13 Cómo sintonizar con nuestros empleados 53
IE14 Gratitud 56
IE15 Un corazón agradecido 59
IE16 Dones 62
IE17 Sí, pero 65
IE18 Errores frecuentes relacionados con la gratitud 68
IE19 Una nota de agradecimiento 72
IE20 Sobrecargado de trabajo 75
IE21 Hacer lo que en justicia le corresponde 79
IE22 Lo que en justicia le corresponde hacer al jefe 84
IE23 Acción/reacción 87
IE24 Defínase 90
IE25 Mis valores, nuestros valores 93
IE26 Asesinos del espíritu de contribución 96
IE27 ¡Usted espera que yo haga qué! 100
IE28 Visión grandiosa 103
IE29 Mi visión 106
IE30 Palabras inspiradoras 109

IE31 Compartir su visión ... 113
IE32 ¿Quién está inventando? ... 116
IE33 Las visiones también se aplican a las personas ... 120
IE34 Asesinos del espíritu de la visión ... 124
IE35 Consejos de los profesionales ... 128
IE36 Cómo alinear a los empleados con la visión ... 131
IE37 Consejos de parte de los empleados ... 134
IE38 Las acciones de hoy para hacer realidad la visión ... 138
IE39 Alimente la visión ... 141
IE40 Visualizar el éxito ... 144
IE41 Lecciones de las experiencias positivas/negativas ... 147
IE42 Es mi espectáculo ... 150
IE43 Fuerza interior ... 154
IE44 Control y autonomía responsable *("empowerment")* ... 157
IE45 Pasos para el crecimiento ... 160
IE46 Los asesinos del espíritu que impiden su crecimiento ... 163
IE47 Su yo más inspirado ... 167
IE48 El escudo de armas de su liderazgo ... 170
IE49 Reflexiones adicionales ... 173
IE50 El poder de las imágenes ... 176

Lecturas recomendadas ... 184

Qué es la Inteligencia Emocional (IE)

El entorno laboral ya no tiene por qué seguir estando en la oscuridad en relación a los factores que conducen al rendimiento excelente. Los más de 25 años de investigación en el campo neurológico y los estudios específicos centrados en los factores que contribuyen al éxito en el trabajo han permitido un salto cualitativo importante respecto al conocimiento de la inteligencia humana. La información cuantificable sobre el rendimiento en infinidad de sectores y organizaciones es hoy un cuerpo de estudio denominado *inteligencia emocional.* Estos años de estudio han identificado y dado nombre a los "intangibles" que predicen el éxito en el trabajo. La inteligencia emocional explica el porqué, a pesar de tener la misma capacidad intelectual, formación o experiencia, algunas personas destacan mientras que otras del mismo calibre intelectual se quedan rezagadas.

Una y otra vez escuchamos y contamos historias sobre personas intelectualmente brillantes, de gran experiencia y formación académica, que no siempre resultaron ser los líderes más capacitados. En ocasiones es incluso peor; estos proveedores de conocimientos e intelecto crearon desastres emocionales entre sus seguidores y plagaron los pasillos de la América corporativa, condenando a sus seguidores a vivir una vida laboral de baja creatividad, mínimo de entusiasmo, productividad deficiente e incluso temor. Y, obviamente, la respuesta corporativa fue "envíelos a una clase de formación". Las sesiones de formación casi siempre quedaban cortas, ya que no están diseñadas para llegar a la raíz del problema, y desarrollar el tema clave. Asimismo, la formación se diseñaba de manera genérica y no iba dirigida a remediar el fracaso del individuo.

Los brillantes trabajos de investigación llevados a cabo por Daniel Goleman, Robert Cooper, Ayman Sawaf y Robert Kelley han cuantificado las características de la inteligencia emocional, posibilitando medidas en un campo que antes carecía de este tipo de parámetros y definición. Ya no es un "accidente" el hecho de que encontremos una y otra vez determinadas competencias en los profesionales de alto rendimiento. Muchas de ellas existen en profesionales de alto rendimiento de todos los niveles, desde el sector comercial al Director Ejecutivo. Hoy ya no se discuten las "destrezas blandas" no cuantificables. Por el contrario, nosotros, como formadores y entrenadores, tenemos que encontrar la forma de estimular y desarrollar esos talentos identificados por estos expertos, que han sido etiquetados como *inteligencia emocional.*

Entonces, ¿en qué consisten exactamente estos dones de la inteligencia emocional? Para responder a esa pregunta, le remito a los expertos. Cualquier profesional que utilice esta guía con fines de entrenamiento o formación en el área de la inteligencia emocional debería estar totalmente familiarizado con las obras siguientes:

- *Working with Emotional Intelligence*, Daniel Goleman
- *Executive EQ, Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Robert K. Cooper y Ayman Sawaf
- *How to Be a Star at Work*, Robert E. Kelley

Y para comprender el impacto de la inteligencia emocional en los trabajadores y el lenguaje utilizado en esta guía, les remito a mi propio trabajo:

- In Search of Honor – Lessons from Workers on How to Build Trust, Adele B. Lynn

Aunque los expertos difieren sobre el lenguaje, los modelos y la profundidad de este tema, la tesis general apoyada en todos estos trabajos es coherente. Por ello, antes que nada y por encima de todo, lea a los expertos.

La información contenida en estas páginas se centra en desarrollar algunos, no todos, de los aspectos de la inteligencia emocional. (Es imposible que 50 actividades puedan abordar eficazmente la totalidad de este tema.) Los ejercicios incluidos tienen como objetivo fundamental el desarrollo del siguiente conjunto de talentos:

1. **Autoconocimiento y Control.** Este talento comprende dos destrezas separadas. El componente del autoconocimiento exige un conocimiento íntimo y exacto de nosotros mismos y de nuestras emociones. Asimismo, requiere la comprensión y la predicción de nuestras reacciones emocionales ante las situaciones. Una persona emocionalmente competente en lo relativo al autoconocimiento también es totalmente consciente de sus valores y creencias básicas, y conoce el impacto y el efecto de comprometerse con esos componentes básicos. El componente de autocontrol exige una maestría total en el control de las emociones. Las emociones, tanto las positivas como las negativas, se canalizan de la manera más productiva cuando controlamos la emoción, en lugar de ser la emoción la que nos controle a nosotros. Una persona que domina y controla sus emociones puede anticipar y planificar sus reacciones emocionales para optimizar su eficacia.

2. **Empatía.** La empatía exige la habilidad para comprender cómo los demás perciben las situaciones. Esta percepción incluye el saber cómo se sienten los demás en relación a un conjunto específico de sucesos o circunstancias. La empatía exige conocer la perspectiva de los demás y ser capaz de ver las cosas bajo el prisma del sistema de valores y creencias de la otra persona. Es la habilidad para absorber en su totalidad el punto de vista del otro y, al tiempo, ser capaz de permanecer absolutamente separado. La comprensión asociada con la empatía es tanto cognitiva como emocional. Tiene en cuenta los motivos y la lógica que subyacen a los sentimientos o punto de vista del otro, pero también permite que la persona con empatía sienta el espíritu de esa persona o cosa.

3. **Relaciones Sociales.** Es la habilidad para crear unas relaciones y unos lazos genuinos con los demás, basados en el supuesto de la igualdad de todos los hombres. Las relaciones sociales permiten a las personas expresar con sinceridad sus sentimientos, incluso los conflictos, de forma que construya las relaciones, en lugar de destruirlas. Este talento capacita también a la persona para seleccionar las aciones adecuadas en base a sus sentimientos de empatía. El talento de las relaciones sociales nos permite demostrar preocupación, apoyo e interés por los seres humanos en todas las situaciones de la vida. También exige que sepamos leer las situaciones sociales, en términos de nivel de preparación, adecuación y normas explícitas e implícitas. Resolver los conflictos sin comprometer las creencias o valores clave es también un componente importante de las relaciones sociales. Un alto nivel de relaciones sociales permite también la creación de unas redes sólidas, tanto a nivel personal como profesional, a las que podemos recurrir de inmediato cuando necesitamos ayuda.

4. **Influencia Personal.** La influencia personal es la habilidad para inspirar a otros a través del ejemplo, las palabras y las obras. Es la habilidad para liderar a otros a través de las relaciones sociales. La influencia personal es la habilidad para leer las situaciones y ejercer influencia y liderazgo en la dirección deseada. Es también la habilidad para afrontar temas que son importantes o debilitan las relaciones, metas, misiones o visiones. La influencia personal es también la prueba palpable de cómo vivimos nuestra visión, misión, valores y creencias.

5. **Dominio de la Visión.** El dominio de la visión exige que el individuo tenga la habilidad de fijar una línea de acción y una visión guiadas por una sólida filosofía personal. La habilidad de comunicar y expresar con pasión la línea de acción y la visión es también esencial para dominar la visión. Este talento actúa como una brújula interior que guía e influye en nuestras acciones. Esa brújula interior nos ofrece también flexibilidad y fortaleza para superar los obstáculos. Es lo que nos motiva en nuestro interior y es el ángel guardián de nuestro propósito. Debido a este dominio de la visión, sabemos quiénes somos y qué es lo que queremos hacer con nuestras vidas. Cuando nuestras acciones y nuestras palabras son coherentes con esta filosofía personal, tenemos la sensación de ser auténticos. Cuando no lo son, sentimos estrés e incomodidad.

Guía del Entrenador/Formador para ayudar a los líderes a mejorar su Inteligencia Emocional

El papel del entrenador/formador es crítico a la hora de ayudar a los líderes a desarrollar su inteligencia emocional. La inteligencia emocional no mejora de la noche a la mañana. Desarrollar nuestra inteligencia emocional es, de hecho, un viaje que dura toda la vida. Sin embargo, con la ayuda de un entrenador o formador, un período de seis meses a un año ofrecerá un buen punto de partida al líder. Por ello, cualquier organización comprometida con el desarrollo de la inteligencia emocional de sus líderes también debe comprometerse con este esfuerzo permanente. Es el entrenador o el formador el que puede ofrecer un esfuerzo coherente durante este período inicial de seis meses a un año para que el crecimiento pueda comenzar. A largo plazo, el entrenador o formador también llegará a conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles del líder, así como las áreas de inteligencia emocional en las que debe esforzarse más. Asimismo, el crecimiento tendrá unas raíces profundas, ya que el líder recibe abundante información de retorno, refuerzo y recordatorios permanentes para practicar los nuevos comportamientos en el puesto de trabajo. Esta es la regla de oro del formador o entrenador.

Paso 1 Modelar la inteligencia emocional en todas sus interacciones con sus participantes; ser ejemplo.

Paso 2 Ayudar al líder a realizar una evaluación sincera. Las fuentes y los métodos de evaluación son muy variados. El entrenador/formador tiene que ser capaz de separar el grano de la paja. Asimismo, debe estar familiarizado con la situación del líder para garantizar la veracidad y la sinceridad. También debe determinar si las destrezas de autoconocimiento del líder no son lo suficientemente altas como para ofrecer información fiable.

Paso 3 Ayudar a los líderes a reflexionar sobre sus filosofías/sistemas de creencias y comportamientos actuales. Ayudarles a identificar cuáles son los sistemas de creencias y comportamientos que les están ayudando y cuáles pueden estar obstaculizando su eficacia.

Paso 4 Ayudar al líder a fijar objetivos realistas de cambio de sistemas de creencias y comportamientos destructivos. También debe enseñar al líder a cambiar.

Paso 5 Exponer al líder a otras líneas de pensamiento. Puede hacerlo a través de colegas, libros, mentores u otros maestros.

Paso 6 Desafiar al líder para crear nuevos sistemas de creencias y filosofías que sean más eficaces tanto para el propio líder como para sus seguidores.

Paso 7 Ayudar al líder a convertir su sistema de creencia o su filosofía en comportamientos productivos. Fomentar el uso repetitivo de esos nuevos comportamientos en el puesto de trabajo.

Paso 8 Reflejar los resultados conductuales de los cambios en los sistemas de creencias y comportamientos que mejoren las reacciones de los seguidores. Celebrar y aplaudir los esfuerzos del líder.

Cómo utilizar y cómo no utilizar esta guía

- La evaluación es una fase importante de desarrollo para los líderes. Sin embargo, no todas las formas de evaluación tienen el mismos diseño. Como entrenador o formador, usted tiene que determinar el grado de exactitud de la información de la evaluación. Asimismo, estos métodos exigen la evaluación y la información de retorno permanentes entre usted y los participantes.
- Los ejercicios que seleccione en esta guía dependerán de la persona o grupos con los que esté trabajando. En otras palabras, seleccione los ejercicios basándose en su adecuación y ajuste.
- Los ejercicios de esta guía están diseñados para ser utilizados como herramientas de entrenamiento. Las herramientas de entrenamiento pueden utilizarse en el aula o en sesiones privadas de entrenamiento. Estas herramientas están diseñadas para ayudar a los líderes a reflexionar sobre sus métodos, prácticas y filosofía de liderazgo, y después utilizar esas reflexiones para guiar sus comportamientos.
- Usted, como formador o entrenador, debe utilizar esta guía con precaución y buen juicio. No todos los líderes tienen el mismo nivel de preparación para reflexionar y desarrollarse a sí mismos. En consecuencia, hemos codificado los ejercicios en base a su factor de riesgo/dificultad como Alto, Medio y Bajo.
- También necesitará hacer uso de su sensatez y buen juicio a la hora de sopesar la posibilidad de ofrecer estos ejercicios en privado o a grupos. Algunas culturas organizativas no promueven una atmósfera de apertura; en consecuencia, es posible que los ejercicios sean de mayor utilidad cuando se utilizan en privado con el participante.
- Para su conveniencia, hemos agrupado algunos ejercicios o actividades cuyo uso conjunto da buenos resultados, y sugerimos algunos ejemplos de módulos de formación para su consideración. No obstante, no olvide que cuando trabaja con grupos, no todos los participantes tienen un mismo nivel. Por ello, es importante tener en cuenta este factor a la hora de planificar la sesión.
- No utilice esta guía como sustituto para todo el programa desarrollo de líderes. Los líderes necesitan también destrezas básicas de toma de decisiones, técnicas de solución de problemas y métodos relacionados con el pensamiento estratégico, etc. Sin embargo, las actividades incluidas en estas páginas son básicas para que los líderes avancen más allá de esas destrezas básicas.
- Complemente estas actividades con otras actividades de formación que contribuyan al aprendizaje. Esta no es, ni puede ser, la única vía para desarrollar la inteligencia emocional.
- Reconozca que su rol de entrenador o formador en inteligencia emocional consiste en actuar como un espejo para el participante. En ocasiones, la autoevaluación de un líder con un bajo nivel de autoconocimiento puede ser defectuosa; en consecuencia, su papel debe ser más amplio. Usted debe entregar al participante las observaciones y percepciones, tanto de dentro como de fuera del aula, que faciliten su aprendizaje. Los comentarios de los empleados, colegas y otros profesionales debe formar parte de la información de retorno que usted entrega al participante.
- Como formador o entrenador en inteligencia emocional, tenga cuidado de no obligar a las personas a participar cuando ellas no están preparadas para hacerlo.

- Los ejercicios de información son instrumentales para conseguir progresos en inteligencia emocional. Las preguntas que aparecen al final de cada actividad están diseñadas para que los participantes reflexionen sobre lo aprendido. Por favor, añada cualquier pregunta que, en su opinión, pueda mejorar el aprendizaje. Pregunte siempre al participante de qué forma ese aprendizaje cambiará su enfoque al puesto de trabajo.
- Recuerde la información básica, por ejemplo del tipo Myers Briggs, y la información sobre los estilos de aprendizaje. Algunas personas son introvertidas, y la reflexión les resulta fácil. Otras son extrovertidas y prefieren procesar la información comentándola en voz alta. Como entrenador o formador, ajuste sus métodos en consecuencia. Es fácil adaptar a la reflexión privada cualquiera de los ejercicios diseñados que aparecen en las páginas siguientes.
- Los ejercicios y actividades están dirigidos a incrementar la exigencia de la inteligencia emocional de que el participante interanalice la información y después amplíe o cambie su filosofía de liderazgo. (Las filosofías resultarán en cambios conductuales). Esto no puede suceder de la noche a la mañana. Es tarea del formador o entrenador el ofrecer permanentemente al líder este tipo de aprendizaje, retar o afirmar contínuamente sus filosofías que motivan el comportamiento de liderazgo.
- No espere que Atila el Huno se convierta en Gandhi. Sin embargo, espere progresos. La clave del progreso en la inteligencia emocional está en desafiar contínuamente al líder para que vuelva a plantearse las filosofías que motivan su liderazgo y después apoyar los nuevos comportamientos relacionados con esa nueva línea de pensamiento.
- Reforzar el nuevo comportamiento emocionalmente inteligente es crítico para adquirir la destreza. El entrenador/formador debe reforzar esas destrezas lo más frecuentemente posible. Lo ideal sería que el entrenador contase con la ayuda de otros miembros de la organización, en especial el jefe del participante, para reforzar el comportamiento.

Guía de las 50 Actividades de Inteligencia Emocional

Actividad de Inteligencia Emocional	Número de Página	Riesgo/ Dificultad	Competencias de la Inteligencia Emocional				
			Autoconocimiento/ Control	Empatía	Relaciones Sociales	Influencia Personal	Dominio de la Visión
1. Campeón o zoquete	15	M	✔		✔		
2. Medidor de importancia	18	B	✔	✔	✔		
3. Añadir combustible al medidor de importancia	21	B		✔	✔	✔	
4. Ordene por categorías a sus empleados	24	A	✔	✔	✔		
5. Pedir información de retorno	28	A	✔	✔	✔		
6. Visualizar el éxito	31	B			✔		✔
7. Concurso de personalidad	34	B	✔	✔	✔	✔	
8. La música de nuestro entorno de trabajo	37	M		✔	✔	✔	✔
9. Emociones: saber expresarlas y controlarlas	40	A	✔	✔			
10. Amabilidad y apertura versus amistad	44	M		✔	✔		✔
11. Destrezas de escucha activa	47	M	✔	✔	✔		
12. Escucha genuina	51	B	✔	✔	✔		
13. Cómo sintonizar con nuestros empleados	53	M	✔	✔	✔		
14. Gratitud	56	B	✔		✔	✔	
15. Un corazón agradecido	59	B	✔		✔		
16. Dones	62	B			✔	✔	
17. Sí, pero	65	M					✔
18. Errores frecuentes relacionados con la gratitud	68	A	✔	✔		✔	
19. Una nota de agradecimiento	72	A	✔	✔	✔	✔	
20. Sobrecargado de trabajo	75	M		✔			✔
21. Hacer lo que en justicia le corresponde	79	A		✔		✔	✔
22. Lo que en justicia le corresponde hacer al jefe	84	A	✔	✔		✔	
23. Acción/reacción	87	M	✔	✔		✔	
24. Defínase	90	A				✔	✔
25. Mis valores, nuestros valores	93	M	✔			✔	✔

Actividad de Inteligencia Emocional	Número de Página	Riesgo/ Dificultad	Competencias de la Inteligencia Emocional				
			Autoconocimiento/ Control	Empatía	Relaciones Sociales	Influencia Personal	Dominio de la Visión
26. Asesinos del espíritu de contribución	96	A	✔	✔		✔	
27. ¡Usted espera que yo haga qué!	100	A	✔	✔		✔	
28. Visión grandiosa	103	B	✔			✔	✔
29. Mi visión	106	M			✔	✔	✔
30. Palabras inspiradoras	109	A				✔	✔
31. Compartir su visión	113	M				✔	✔
32. ¿Quién está inventando?	116	A	✔			✔	
33. Las visiones también se aplican a las personas	120	A	✔		✔	✔	
34. Asesinos del espíritu de la visión	124	A	✔	✔		✔	
35. Consejos de los profesionales	128	B	✔			✔	✔
36. Cómo alinear a los empleados con la visión	131	M				✔	✔
37. Consejos de parte de los empleados	134	A	✔			✔	✔
38. Las acciones de hoy para hacer realidad la visión	138	M				✔	✔
39. Alimente la visión	141	M	✔			✔	
40. Visualizar el éxito	144	M					✔
41. Lecciones de las experiencias positivas/negativas	147	A	✔				
42. Es mi espectáculo	150	A	✔				✔
43. Fuerza interior	154	A	✔			✔	✔
44. Control y autonomía responsable(“*empowerment*”)	157	A	✔	✔		✔	
45. Pasos para el crecimiento	160	A	✔				✔
46. Los asesinos del espíritu que impiden su crecimiento	163	A	✔				✔
47. Su yo más inspirado	167	A	✔				✔
48. El escudo de armas de su liderazgo	170	B	✔				✔
49. Reflexiones adicionales	173	A	✔				✔
50. El poder de las imágenes	176	B	✔				✔

Sugerencias de formatos de formación

Los formatos sugeridos están diseñados para ofrecerle una idea de cómo combinar los ejercicios, dependiendo de cuáles sean sus objetivos de aprendizaje. Yo le recomiendo encarecidamente que modifique los formatos en función de las características del grupo. Asimismo, debe complementar los formatos con videos y otras ayudas de aprendizaje que apoyen sus objetivos.

Formato A – Introducción del Líder al IE – 1/2 día

Actividad Rompehielos/Presentaciones	20 min.
IE 1 Campeón o Zoquete	25 min.
IE 15 Un corazón agradecido	35 min.
IE 16 Dones	30 min.
Descanso	
IE 50 El poder de las imágenes	50 + 5 min. por persona
Resumen	15 min.

Formato B – Fundamentos de la IE para Líderes – 1 día

Actividad Rompehielos/Presentaciones	20 min.
IE 1 Campeón o Zoquete	25 min.
IE 4 Ordene por categorías a sus empleados	40 min.
Descanso	
IE 3 Añadir combustible al medidor de importancia	45 min.
Comida	
IE 15 Un corazón agradecido	35 min.
IE 16 Dones	30 min.
IE 9 Emociones: saber expresarlas y controlarlas	70 min.
Descanso	
IE 50 El poder de las imágenes	50 + 5 min. por persona
Resumen	15 min.

Formato C – IE Avanzado para Líderes – 2 días

DÍA 1

Actividad Rompehielos/Presentaciones		20 min.
IE 1	Campeón o zoquete	25 min.
IE 2	Medidor de importancia	55 min.
IE 3	Añadir combustible al medidor de importancia	45 min.
Comida		
IE 15	Un corazón agradecido	35 min.
IE 16	Dones	30 min.
IE 9	Emociones: saber expresarlas y controlarlas	70 min.
Descanso		
IE 7	Concurso de personalidad	60 min.
Resumen		15 min.

DÍA 2

IE 28	Visión Grandiosa	30 min.
IE 8	La Música de nuestro entorno de trabajo	60 min.
Descanso		
IE 29	Mi visión *	30 min.
IE 30	Palabras inspiradoras *	40 min.
Comida		
IE 31	Compartir su visión *	40 min.
IE 24	Defínase	35 min.
Descanso		
IE 48	El escudo de armas de su liderazgo	40 + 5 min. por persona
Resumen		15 min.

* Centre a los participantes en un único aspecto de la visión, su visión del tipo de equipo y cultura que les gustaría crear en sus respectivas unidades de trabajo.

IE 1: Campeón o Zoquete

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
✓	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a familiarizarse con sentimientos pasados que determinados líderes han fomentado.
- Determinar con exactitud qué es lo que hicieron esos líderes para fomentar determinados sentimientos.

Tiempo estimado: 25 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional – Ejercicio 1

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Esta actividad IE está diseñada para ayudar a los participantes a comprender el impacto que tiene el líder en sus seguidores. Buscando en sus recuerdos ejemplos positivos y negativos de su propia vida laboral, los líderes pueden sensibilizarse al potencial que tienen de influir en el entorno de trabajo. Esta actividad IE fomenta el autoconocimiento al examinar el entorno emocional del individuo.

Utilice esta actividad para iniciar una discusión sobre lo importante que es para los líderes el transmitir a sus seguidores que son importantes y cuentan en la organización.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global A. Explique a los participantes que, con el fin de conseguir un alto nivel de productividad, creatividad o calidad, los empleados tienen que estar convencidos de que lo que ellos hacen es importante. "Si nosotros creemos que la tarea que estamos desempeñando no es importante, será difícil, si no imposible, que nos comprometamos totalmente con esa tarea". B. Explique también que no sólo deben sentir que la tarea es valiosa y relevante; la persona que desempeña la tarea también tiene que sentirse valorada con objeto de conseguir el nivel más alto posible de rendimiento. "Además de que la tarea sea importante, nuestro trabajo como líderes consiste en crear el tipo de entorno que ayude también a fomentar una sensación de importancia en las personas que desempeñan el trabajo".	1 minuto
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es ayudarle a bucear en la información y conocimientos que usted ha acumulado para recordar las ocasiones en que el líder le ayudó a usted a sentirse importante. Este ejercicio también le ayudará a recordar aquellas ocasiones en las que no se sintió importante y el impacto que ese sentimiento tuvo en su deseo de rendir al máximo."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 1. B. Pídale que cumplimenten la tabla, escribiendo ejemplos específicos de ocasiones en las que pensaron que eran un campeón o un zoquete. Pídales que piensen en los jefes concretos que hayan tenido, y qué fue lo que hicieron exactamente esos jefes para hacerles sentir como un campeón o como un zoquete. C. Pídales que se centren en aquellas acciones del jefe que se relacionen directamente con su intención de hacerles sentir que ellos y su trabajo eran importantes. D. Ofrezca a los participantes algunos ejemplos: Ejemplos de acciones que le hicieron sentir como un campeón. • Me informaron que la carga de trabajo aumentaría antes de que yo me enterase en los pasillos. • Él/ella siempre establece contacto visual conmigo en las reuniones del departamento. • Le habló al Director General sobre mi trabajo. Ejemplos de acciones que le hicieron sentir como un zoquete. • No me dijo que iban a eliminar progresivamente mi unidad. Me enteré por el bedel. • Nunca me pregunta sobre mis proyectos o tareas a menos que sobre tiempo al final de la reunión. • Cuando le sugerí una mejora, de inmediato respondió: "De ninguna manera; tenemos otras prioridades". Ni siquiera quiso escuchar mi sugerencia. E. Anime a los participantes a recordar cuáles fueron los mensajes verbales y no verbales que ellos recibieron. F. Pídales que cumplimenten la hoja de trabajo. Responda a cualquier pregunta que le planteen.	3 minutos 12 minutos
4. Termine el ejercicio utilizando las preguntas siguientes: (A) ¿Qué fue lo que sintió cuando las acciones de su jefe fomentaron la imagen de un "campeón"? (B) ¿Qué fue lo que sintió cuando las acciones de su jefe fomentaron la imagen de un "zoquete"? (C) ¿Cree usted que esas actividades tuvieron algún impacto en su nivel de productividad? ¿Y en su creatividad?	8 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 1

A medida que recuerda sus experiencias pasadas en el trabajo, ¿cuándo se sintió como un campeón y cuando se sintió como un zoquete? Piense en acciones específicas de su jefe que contribuyeron a que usted se sintiera o no importante. Algunos de los ejemplos de "campeón" serían: Me invitó a participar en la reunión matinal; me informó que la carga de trabajo aumentaría antes de que yo me enterase en los pasillos; siempre establece contacto visual conmigo en las reuniones del departamento; le habló al Director General sobre mi trabajo. Algunos ejemplos de acciones que le hicieron sentir como un zoquete serían: nunca me mira durante las reuniones; con todos los demás establece contacto visual; no me dijo que pronto iba a haber un despido masivo, me enteré por el bedel; nunca me pregunta sobre mis proyectos o tareas hasta el final de la reunión; cuando le sugerí una mejora, de inmediato respondió: "De ninguna manera; tenemos otras prioridades".

Campeón	Zoquete

IE 2: Medidor de importancia

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a reconocer que es posible que, inconscientemente, enviemos mensajes diferentes a nuestros colaboradores en lo relativo a la importancia de su puesto de trabajo o tarea.
- Representar visualmente hacia dónde debemos dirigir nuestros esfuerzos con el fin de mejorar el nivel de importancia que fomentamos en nuestro entorno de trabajo.

Tiempo estimado: 40-55 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional – Ejercicio 2

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Esta actividad IE está diseñada para ayudar a los líderes a determinar hacia dónde deben dirigir exactamente sus esfuerzos con el fin de elevar la sensación de importancia de sus colaboradores. La representación visual es un medio potente que nos permite reconocer cómo se sienten los diferentes empleados en relación a su importancia y relevancia en la unidad de trabajo.

Esta actividad anima al líder a considerar a sus seguidores como individuos. Asimismo, ayuda a los líderes a conocer qué es lo que deben ofrecer a cada uno de sus seguidores para que él o ella alcance su nivel óptimo de rendimiento.

Cuando su IE es elevado, el líder ha desarrollado plenamente un radar que le ayuda a percibir los sentimientos y las perspectivas de otros. Este ejercicio contribuye a desarrollar ese radar, ya que pide a los participante que imaginen cosas desde la perspectiva del empleado.

Es frecuente que los participantes intenten racionalizar el porqué el "Medidor de Importancia" del empleado puede ser bajo. Es muy importante que el formador insista en que éste es un ejercicio sobre empatía, y lo fundamental es verlo desde la perspectiva del empleado. Por ello, cualquier tipo de racionalización interferirá con nuestra habilidad para sentir empatía.

Notas del Entrenador/Formador

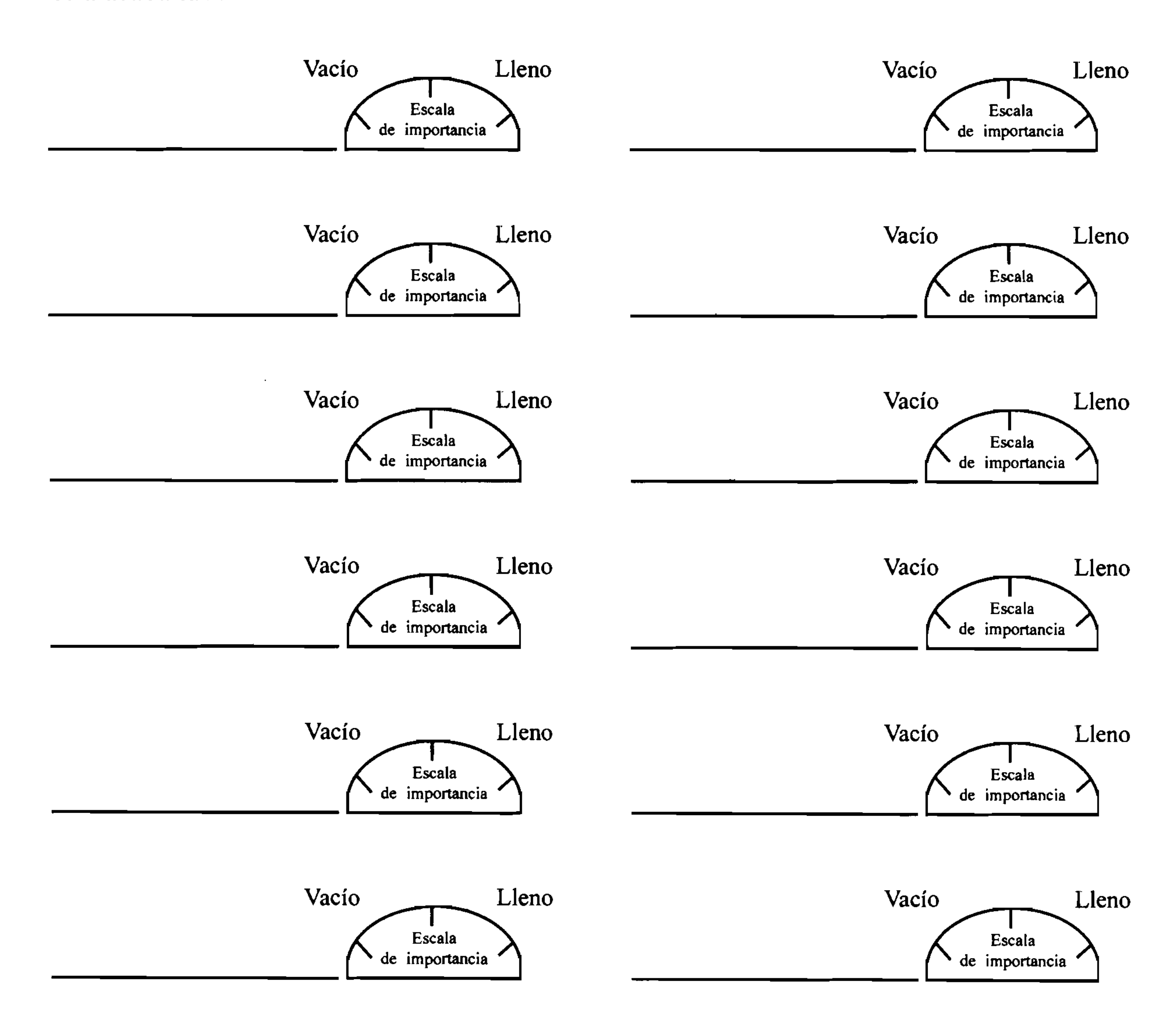
	Tiempo aproximado
1. Visión Global A. Explique a los participantes que es posible que determinados individuos o tareas sean de alta prioridad en nuestro entorno de trabajo. Si no somos conscientes de lo anterior, quizás podamos crear, inconscientemente, sentimientos negativos que dividan a nuestro grupo de trabajo. "Cada día nos ofrece múltiples oportunidades de confirmar o negar la importancia del trabajo de nuestros empleados. Por ejemplo, si prestamos mucha atención a una persona y muy poca a otra, pueden pensar que el trabajo de la segunda persona no es importante." B. Explique también que, como líder, es importante gestionar el nivel de importancia que asignamos al trabajo de nuestros colaboradores. También es importante esforzarnos por sentir que todo trabajo es importante. Sea cual sea su cargo, Director General o bedel, tenemos que convencer a esa persona de que su trabajo es relevante.	2 minutos
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es pensar en todas y cada una de las personas que trabajan para nosotros. A continuación, demostrar visualmente (1) la importancia que asigna a las tareas de cada persona y (2) la importancia que asigna a cada persona que desempeña las tareas."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 2. B. Pídales que escriban el nombre de todos sus colaboradores en la línea que aparece a la izquierda del medidor de importancia. C. Pídales que piensen en qué es lo que ellos hacen cada día para ayudar a esa persona a darse cuenta de que su trabajo es importante. D. Los participantes deben dibujar una línea en el medidor de la derecha indicando el nivel de importancia que asignan a cada miembro de su grupo. E. A modo de ejemplo, pida al grupo que piense en algunos de los puntos siguientes: (1) ¿Con qué frecuencia les pregunta sobre su trabajo? (2) ¿Qué lugar ocupan, alto o bajo, en su lista de prioridades los problemas de sus colaboradores relacionados con sus puestos de trabajo? (3) ¿Cuándo fue la última vez que pidió a esa persona su opinión sobre temas relacionados con el trabajo? (4) ¿Es esta persona la primera o la última a la que usted comunica los desarrollos importantes en el lugar de trabajo? F. Explique a los participantes que deben tener mucho cuidado a la hora de racionalizar. Explíqueles que cualquier tipo de razonamiento puede ser un obstáculo a la empatía. El formador debe actuar como modelo de empatía durante esta discusión. Por ejemplo, dígales que usted es consciente de que los participantes tienen numerosas exigencias y prioridades y que, en ocasiones, es difícil prestar a las personas toda la atención que les gustaría prestarles. G. Pida a los participantes que cumplimenten la hoja de trabajo. Responda cualquier pregunta que le planteen.	3 minutos 10-20 minutos
4. Finalice el ejercicio planteando las preguntas siguientes: A. ¿Por qué colocó el medidor de importancia de determinadas personas a un nivel más bajo que el de otras? B. ¿Cree usted que es capaz de influir en la escala de importancia de una persona? C. En su opinión, ¿cuáles son las acciones que incrementarían la escala de una persona? D. En su opinión, ¿cuáles son las acciones que disminuirían la escala de una persona? E. ¿Qué cree usted que sucedería si todos los empleados estuviesen trabajando con el "depósito vacío"? F. ¿Qué cree usted que sucedería si todos los empleados estuviesen trabajando con el "depósito lleno"? G. Además de sus actividades como líder, ¿qué otras personas puedan tener impacto en la escala de importancia de una persona? H. ¿Puede usted influir en alguna otra persona para ayudar a impactar positivamente la escala de importancia de una persona?	25-30 minutos

NOTA: Durante el resumen, intente que el líder comprenda que determinadas personas pueden sentirse insignificantes a pesar de sus esfuerzos. Anímele a intentar influir en la sensación de importancia y relevancia del empleado. Eso es lo que debe hacer siempre, incluso aún cuando no consiga los mismos resultados con todas las personas.

OPCIONES: Si utiliza este ejercicio con un grupo, divídalos en grupos pequeños de tres o cuatro participantes. A continuación, en una hoja de rotafolios, escriba tres o cuatro de las preguntas relacionadas anteriormente. Pida a cada grupo pequeño que discuta las preguntas.

Inteligencia Emocional – Ejercicio 2

Si cada uno de sus empleados tuviese un medidor o indicador, de forma que usted pudiese ver el grado de importancia que da a cada uno de ellos en el trabajo, ¿qué es lo que vería usted? Escriba el nombre del empleado a la izquierda y a continuación dibuje una línea indicando el nivel de "importancia" que usted asigna a esa persona en el medidor. Imagine que usted es el combustible para el depósito de importancia de sus empleados. ¿Está usted llenándolo o se les está acabando?



IE 3: Añadir combustible al medidor de importancia

Meta IE

	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a reconocer la forma en que sus empleados reciben los mensajes individuales relacionados con el nivel de importancia de su puesto de trabajo o tarea.
- Ayudar a los participantes a determinar las estrategias de influencia y liderazgo que permitirán que los colaboradores se sientan importantes.
- Cuando se implantan en el trabajo, se crea una relación/vínculo más estrecho entre el líder y el seguidor.

Tiempo estimado: 45-50 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional – Ejercicio 3

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultal: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Esta actividad CE está diseñada para ayudar a los líderes a identificar formas específicas de influir e inspirar a sus seguidores. Es indispensable que cada colaborador se sienta valorado. El talento para las relaciones sociales del líder determina la eficacia con la que es capaz de establecer vínculos e influir en sus seguidores. El líder que tiene esta destreza CE también es consciente de que esto es un componente permanente de su rol de liderazgo.

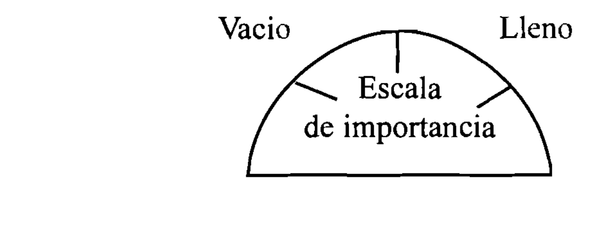
La finalidad de este ejercicio es generar ideas concretas para que las personas sientan que el trabajo que realizan es importante. Es indispensable entrenar a los líderes para que sean lo más específicos posible. El resultado de este ejercicio debe quedar plasmado en acciones específicas, no en expresiones imprecisas. Por ejemplo, un resultado excelente sería "Iré a ver a María y le pediré ideas para el boletín de la semana próxima". Un resultado deficiente sería, "Ayudaré a María a sentirse importante". Este último es demasiado impreciso y tiene muy pocas oportunidades de generar cambios en el líder.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión global A. Explique a los participantes que la inteligencia emocional puede traducirse en comportamientos en el puesto de trabajo. El líder con un alto coeficiente de inteligencia emocional actúa de manera que es capaz de influir en sus seguidores. Ofrecer a sus seguidores la sensación de que ellos son importantes es un componente vital del liderazgo eficaz. Explique que no existe un patrón específico para conseguirlo; por el contrario, el líder tiene que diseñar acciones a la medida de cada uno de sus seguidores para transmitirles esa sensación de importancia. Explique también que cada empleado es diferente; en consecuencia, responderá a acciones diferentes. "Con el fin de conseguir el mayor compromiso posible de nuestros empleados, los líderes tenemos que encontrar formas que ayuden a los empleados a sentirse importantes. Es tarea nuestra como líderes el añadir combustible al Medidor de Importancia de nuestros empleados".	2 minutos
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es ayudarle a identificar formas específicas de influir e inspirar a sus seguidores, incrementando su sensación de importancia. La meta de este ejercicio es que usted diseñe acciones concretas que, en su opinión, ayudarán a sus empleados a sentirse importantes y más capacitados para ser productivos y creativos. No obstante, cada empleado es diferente y, en consecuencia, necesitará acciones diferentes con cada uno de ellos."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 3. B. Pídales que escriban el nombre de todos sus empleados en la hoja de trabajo. C. A continuación de cada nombre, pida a los participantes que escriban algunas acciones específicas que pueden dar para contribuir a incrementar la sensación de importancia de esa persona. D. Informe a los participantes que deben tener en cuenta dos tipos de acciones: 1. Acciones destinadas a que la persona se sienta valorada. 2. Acciones destinadas a conseguir que las tareas de las personas sean valiosas. Es importante que inviertan tiempo analizando algunas de las tareas rutinarias que los empleados deben desempeñar. Los participantes deben preguntarse cómo pueden incrementar la importancia de estas tareas. E. Ofrezca algunos ejemplos a los participantes y pídales que sean muy específicos. Algunos ejemplos serían: (1) Hablaré con María la semana que viene para pedirle ideas sobre el boletín. (2) En la próxima reunión del departamento, pediré a José que me informe sobre las mejoras que ha conseguido en el sistema operativo. (3) Le diré a Alicia que un cliente va a venir la semana que viene y le preguntaré si estaría dispuesta a enseñarle el área de procesamiento. (4) En la reunión siguiente, informaré a todos sobre la situación del proyecto XYZ del departamento contiguo. F. Pida a los participantes que cumplimenten la hoja de trabajo. Responda cualquier pregunta que le planteen. G. Pida a los participantes que formen equipos de cuatro y distribuya algunos ejemplos de las acciones escritas en el ejercicio. Pida a cada grupo que intercambie algunas de las acciones que escribieron los participantes. Asimismo, anímeles a mantener una mentalidad abierta para identificar las ideas que quizás puedan beneficiar a algunos de sus empleados. Si encuentran algunas, anímeles a incluirlas en sus listas.	 15-20 minutos 15 minutos
4. Termine el ejercicio utilizando las preguntas siguientes: A. ¿Por qué es importante que identifique unas acciones específicas con sus empleados? B. ¿Qué beneficios obtiene de escribir las acciones específicas que usted puede utilizar para incrementar la sensación de importancia de sus empleados? C. ¿De qué forma se beneficiará si implementa estas acciones? D. ¿Cuándo tiene intención de implantarlas?	12 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 3

Para cada uno de sus colaboradores, escriba formas específicas mediante las cuáles usted puede añadir combustible para que se sienta importante. ¿Qué puede hacer usted para incrementar el nivel de importancia? ¿Qué puede hacer para aumentar la importancia incluso de las tareas más rutinarias?



IE 4: Ordene por categorías a sus empleados

Meta CE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a reconocer que es posible que ellos consideren que determinados puestos/personas tienen un estatus más alto que otros dentro del grupo de trabajo.
- Ayudar a los participantes a determinar si esta situación es, hasta cierto punto, evidente para los empleados.
- Hacer que los participantes sean más conscientes de los mensajes que pueden transmitir a los empleados de mayor y menor estatus.
- A través de esta concienciación, este ejercicio ayudará a los participantes a controlar mejor sus interacciones con los demás y a mejorar la empatía.

Tiempo estimado: 30-40 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 3

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

En ocasiones, consciente o inconscientemente, los líderes asignan categorías a sus empleados. Algunas organizaciones incluso conceden incrementos salariales en base a un determinado tipo de categorías. Esta práctica puede causar problemas al líder. Por ejemplo, es posible que, consciente o inconscientemente, el líder transmita mensajes negativos a los empleados que se encuentran en las categorías inferiores. Estos mensajes pueden inadvertidamente provocar que las personas piensen que no son importantes o que la organización no les valora. Estas percepciones pueden generar problemas adicionales de rendimiento.

Nuestra advertencia para el líder es que reconozca que realmente valora a los empleados de forma diferente, pero debe tener cuidado de no transmitir mensajes contraproducentes.

Por ejemplo, si el líder no valora determinada función, sino que la considera como un mal necesario que tiene que soportar, es posible que dedique al empleado que la desempeña menos tiempo, menos paciencia, menos elogios, menos oportunidades de desarrollo, e incluso un salario inferior, a pesar de que este empleado quizás esté haciendo un trabajo excelente.

Otro ejemplo sería cuando el líder se encuentra en una situación en la que dos personas están desempeñando el mismo puesto, pero el rendimiento de uno es muy superior al del otro. En ese caso, es posible que el líder, sin darse cuenta, facilite más información al empleado eficiente, mantenga más charlas informales con él, o transmita unos mensajes sobre la situación que pueden provocar un declive mayor en el rendimiento del segundo empleado.

El líder con un alto nivel de empatía sabe que sus acciones pueden provocar problemas en el grupo. Este líder se esfuerza por reprimir su entusiasmo hacia un empleado a expensas de devaluar la moral del otro.

Este ejercicio ayuda al líder a reconocer que es posible que tenga unas categorías "mentales" que quizás afecten sus relaciones con los empleados. También le ayuda a desarrollar destrezas de autoconcienciación y empatía mediante el análisis de sus interacciones con sus empleados.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique al grupo que para ganarse la confianza de sus empleados y establecer unos vínculos estrechos con ellos, los líderes tienen que ser conscientes de los mensajes verbales y no verbales que les envían. Para que el líder pueda inspirar a sus seguidores, estos mensajes deben incluir elementos que ofrezcan a sus seguidores una sensación de importancia y valor. Explique que, en ocasiones, los líderes, inconscientemente, transmiten mensajes que indican emociones contrarias.	2 minutos
2. Objetivos "El propósito de este ejercicio es ayudarle a identificar los factores conocidos y desconocidos que le hacen enviar unas señales a los empleados que indican que usted valora más a uno que a otro. La meta de este ejercicio es ordenar por categorías a sus empleados para, a continuación, analizar si los mensajes que transmite a los que ocupan los puestos más altos versus los que ocupan los puestos más bajos de la lista son diferentes. Analizaremos también el impacto que estos mensajes tienen en la moral de los empleados."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 4. B. Pídales que centren su atención en la parte 1 de la hoja. Los participantes deben escribir los nombres de todos los empleados en la hoja de trabajo, siguiendo un orden secuencial, comenzando por los puestos que valoran más hasta llegar a los que valoran menos. Enseñe a los participantes a pensar en términos del puesto que desempeña el empleado, no en su rendimiento o habilidades. Pregunte "¿En qué medida son importantes las tareas que desempeña esta persona?" C. Ahora, pida a los participantes que centren su atención en la parte 2 de la hoja. Pídales que escriban los nombres de todos los empleados en la hoja de trabajo, por orden de rendimiento. "¿Cuál es el puesto de trabajo de mayor rendimiento? ¿Cuál es el de peor rendimiento?"	5 minutos
D. Pida a los participantes que analicen sus interacciones con las personas que ocupan los primeros y los últimos lugares de la lista. Tenga presente lo siguiente: (1) ¿Quién tiene más posibilidades de recibir el tipo de información que no es necesaria para desempeñar el puesto de trabajo pero ofrece datos más generales sobre el departamento u organización? (2) ¿Existe alguna diferencia en el número de conversaciones informales que usted mantiene con las personas que ocupan los primeros lugares de la lista versus los que están al final? (3) ¿En quién piensa usted primero cuanto tiene que asignar una tarea importante? (4) En opinión de los empleados, ¿se han distribuido equitativamente las oportunidades de formación o cualquier otro tipo de "privilegio"? NOTA: Es importante que los participantes comprendan que el propósito de este ejercicio es sensibilizarles y desarrollar empatía con el punto de vista de las personas que están en los últimos lugares de la escala. NO está indicado que el formador emita juicios de valor sobre las acciones de los participantes. El formador/facilitador solamente debe actuar como espejo que permita a los participantes decidir si sus acciones o decisiones pueden o no provocar, sin darse cuenta, divisiones o diferencias de estatus en el grupo de trabajo.	15-20 minutos
4. Termine este ejercicio dividiendo a los participantes en grupos de cuatro. Pida a los miembros de cada grupo que intercambien al menos un concepto que hayan aprendido como resultado del análisis de la información. Si la formación es individual, pida al participante que comente sus ideas.	10 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 4

Ordene rápidamente a sus empleados empezando por el puesto de trabajo que usted valora más y terminando por el que valora menos. ¿Cuál de los puestos de trabajo es, en su opinión, más importante para usted y para el funcionamiento de su departamento o área? ¿Cuáles son los mensajes sutiles que quizás esté enviando a los empleados que ocupan los últimos puestos de la lista?

Ordene rápidamente a sus empleados empezando por aquél cuyo rendimiento en el puesto de trabajo usted considera que es el mejor y terminando por el que considera que es el peor. ¿Cuáles son los mensajes sutiles que quizás esté enviando a los empleados que ocupan los últimos puestos de la lista?

IE 5: Pedir información de retorno

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a desarrollar una mayor conciencia de cómo le ven sus empleados.
- Ayudar a los participantes a conocer mejor cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Mejorar sus relaciones y vínculos con los empleados, escuchando sinceramente sus percepciones.

Tiempo estimado: 60 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 5

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La información de retorno exacta es indispensable para la inteligencia emocional. La información de retorno de una variedad de fuentes es importante para garantizar el equilibrio y la exactitud. En consecuencia, las autoevaluaciones, las evaluaciones de 360°, las encuestas anónimas de opinión de los empleados y las sesiones individuales de información de retorno con los empleados son métodos importantes de evaluación que mejoran el nivel de auto-conocimiento del líder.

Este ejercicio tiene como objetivo conseguir información de retorno individual de los empleados. El líder se sienta frente al empleado y le hace unas preguntas concretas orientadas a mejorar el nivel de autoconocimiento del líder y, al mismo tiempo, a reforzar los vínculos con el empleado practicando destrezas de escucha eficaz.

El nivel de preparación es un factor a tener en cuenta a la hora de implantar cualquier tipo de actividad de aprendizaje. Esta actividad conlleva grandes recompensas, pero también algunos riesgos. En consecuencia, debe tener mucho cuidado a la hora de utilizarla.

En primer lugar, solamente debe pedir a los participantes que hagan este ejercicio cuando esté convencido de que tienen un alto nivel de destrezas de escucha reflexiva. En segundo lugar, si tiene motivos para creer que el participante pueda albergar algún tipo de resentimiento contra un empleado que le presente información de retorno negativa, no ponga en peligro al empleado pidiendo al participante que haga este ejercicio. En tercer lugar, usted debe evaluar la medida en la que el participante está dispuesto a actuar en base a la información de retorno que reciba. Si piensa que el participante está preparado para hacer algunos cambios en su comportamiento, este ejercicio puede ser un catalizador del cambio muy potente. Asegúrese de estar disponible para una sesión de entrenamiento individual después de este ejercicio.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique al individuo o grupo que una de las herramientas más importantes para reforzar la inteligencia emocional es una auto-evaluación precisa. La información de retorno de una variedad de fuentes es el mejor medio para desarrollar una evaluación equilibrada y exacta. Asimismo, explique que, cuando las condiciones son las adecuadas, la información de retorno sincera, cara a cara, es una herramienta muy potente que nos permite conocer mejor cuál es la imagen que transmitimos como líder. En ocasiones, para conseguir esta información de retorno, lo único que tenemos que hacer es plantear las preguntas correctas.	1 minuto
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es ayudarle a conseguir información de sus empleados que le ayudará a convertirse en un líder mejor. La información que recibirá está relacionada con su capacidad para crear un entorno donde sus empleados se sientan importantes y valorados. Cuando los empleados se sienten importantes y valorados, usted puede esperar un incremento en los niveles de productividad, creatividad y calidad. El método que utilizará es muy sencillo: sentarse y pedir a sus empleados sus opiniones." NOTA: Antes de presentar este ejercicio, es aconsejable recordar brevemente a los participantes los principios de la escucha reflexiva/activa.	1 minuto 15 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 5. B. Pida a cada participante que pregunte a sus empleados si estarían dispuestos a responder algunas preguntas. El líder debe explicarles que le gustaría recibir información de retorno para mejorar sus destrezas de liderazgo. C. Enseñe a los participantes a practicar la escucha reflexiva y activa durante el proceso de la entrevista. D. Asigne tiempo para las entrevistas.	
4. Haga un resumen y discuta los resultados de las entrevistas con cada participante. Utilice las preguntas siguientes: A. ¿Qué es lo que aprendió que confirma sus propias percepciones? B. ¿Qué es lo que aprendió que le ha sorprendido? C. ¿Qué es lo que le gustaría cambiar en base a la información que ha aprendido o constatado? D. ¿Qué es lo más importante que ha aprendido? ¿Por qué?	40 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 5

En la práctica, las acciones dicen más que las palabras. Por ello, es importante que usted, el líder, evalúe los mensajes que transmite a sus empleados. En ocasiones, para saber qué es lo que piensan los empleados, el mejor método es preguntarles. Si le resulta cómodo, explique a sus empleados que le gustaría que le ayudasen a ser un líder mejor. Pida a cada uno de sus empleados que responda las preguntas siguientes:

¿Hay algo en lo que le gustaría sentirse incluido, pero en lo que actualmente se siente "excluido"?

¿Cómo ve usted sus tareas en relación a los demás miembros de este departamento? ¿Cree usted que yo trato a algunas personas como si fuesen más importantes y a otras como si lo fuesen menos?

¿Qué es lo que he hecho yo para que usted se sienta más importante en el trabajo?

¿Qué es lo que he hecho yo para que usted se sienta menos importante en el trabajo?

IE 6: Visualizar el éxito

Meta IE

	Autoconocimiento y control
	Empatía
✓	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos
- Ayudar a los participantes a visualizar situaciones en las que han tenido éxito.
- Ayudar a los participantes a actuar basándose en sus ideas.
- Visualizar acciones que estén en línea con la meta de incrementar el nivel y sentimiento de importancia de los colaboradores.

Tiempo estimado: 60-90 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 6

Aplicaciones
- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La meta final de la formación o entrenamiento es conseguir que el participante actúe de forma que produzca el resultado deseado con el participante. Un paso que con frecuencia se asume, pero no siempre se hace, es que el líder puede imaginarse a sí mismo implantando con éxito el comportamiento deseado. Este paso de visualización es anterior a la acción. En consecuencia, la visualización es muy importante para lograr un eventual cambio conductual por parte del participante.

Este ejercicio permite ensayar mentalmente las acciones deseadas. Ofrece a los participantes la oportunidad de prepararse para que, cuando se presenten la situación y la oportunidad, utilice el comportamiento deseado.

La motivación de lograr las metas es un componente crítico de la inteligencia emocional. La visualización es un paso importante para crear esa motivación de implantar con éxito una meta.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique al individuo o grupo que uno de los componentes más importantes de la inteligencia emocional es la motivación para actuar en base a nuestras propias metas. La competencia emocional se caracteriza por la habilidad para iniciar acciones positivas dirigidas al logro de las metas y para mantener el optimismo y la motivación, a pesar de los obstáculos. Explique que este ensayo es una parte importante del éxito. Al igual que se prepara para una entrevista de trabajo o para una presentación ante la alta dirección, también debe prepararse para mantener unas interacciones positivas con sus empleados.	1 minuto
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es ayudarle a visualizar acciones y palabras positivas con sus empleados. Estas acciones positivas estarán relacionadas con su intención de ofrecer a sus empleados la sensación de que tanto las tareas que desempeñan como ellos a nivel personal son importantes y relevantes para usted y para la institución. Es necesario desarrollar esta sensación de importancia en sus empleados todos los días."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 6. B. Pida a cada participante que piense en cada uno de sus empleados. "Visualice un día típico y las interacciones que mantiene con sus empleados durante el día". C. "Imagine que es un experto; usted sabe exactamente qué es lo que tiene que decir y hacer para transmitir a las personas la sensación de que son importantes y para ayudar a sus empleados a reconocer el valor que tienen las tareas que desempeñan cada día." D. ¿Qué puede usted hacer o decir a cada empleado para incrementar esa sensación de importancia? E. "Imagine que mantiene esta conversación con cada uno de sus colaboradores, o que emprende alguna acción para incrementar su sensación de importancia. ¿Qué es lo que haría o diría exactamente? ¿Dónde estaría usted mientras mantiene esta conversación o emprende esta acción? Escuche su propia voz. ¿Cómo le suena? ¿Qué es lo que sugiere su lenguaje corporal?" F. Repita esta visualización para cada uno de sus colaboradores. G. Tome notas para cada visualización. Escriba exactamente qué es lo que haría o diría, cuál sería su actitud, su tono de voz, etc. H. Fije una fecha para hablar con cada uno de sus colaboradores.	30-60 minutos
4. Conclusión A. Haga un seguimiento con los participantes para determinar si actuaron o no según sus visualizaciones. Pídales que le informen de todo aquello que se desarrolló de manera positiva, así como de lo que no consiguió producir los resultados deseados.	30 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 6



Visualizar el éxito. A medida que reflexiona sobre la idea de conceder importancia y relevancia a las personas y a las tareas que desempeñan, imagine que usted es un verdadero experto en este campo. En su calidad de experto cualificado, ¿qué se imagina usted haciendo cada día con cada uno de sus empleados? Intente ser creativo y utilizar su imaginación. ¿Cómo son las imágenes que ve en su mente? A continuación, describa qué es lo que hará para transmitir a sus empleados la sensación de que ellos son importantes, y qué hará para incrementar el nivel de importancia de sus tareas. Deben ser acciones específicas que usted pueda imaginar haciéndolas de ahora en adelante.

Nombre:
Incrementaré la sensación de importancia de este empleado de la manera siguiente...

Nombre:
Incrementaré la sensación de importancia de este empleado de la manera siguiente...

Nombre:
Incrementaré la sensación de importancia de este empleado de la manera siguiente...

Nombre:
Incrementaré la sensación de importancia de este empleado de la manera siguiente...

IE 7: Concurso de personalidad

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Mejorar las relaciones y los vínculos con los empleados tomando mayor conciencia de cómo nuestras percepciones afectan nuestras relaciones.
- Ayudar a los participantes a incrementar los niveles de motivación e inspiración de todos sus empleados.
- Ayudar a los participantes a comprender que realmente pueden estar enviando unos mensajes visibles a sus empleados que no siempre son iguales.

Tiempo estimado: 60 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 7

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Los líderes también son seres humanos. Por ello, les caen mejor unas personas que otras. Sin embargo, cuando esas determinadas personas trabajan para nosotros, los demás miembros del grupo pueden pensar que somos injustos, practicamos el favoritismo u otros comportamientos de liderazgo no deseables y que son contraproducentes para la productividad.

Por ello, el primer paso más importante consiste en reconocer que determinados empleados nos caen mejor que otros. Este conocimiento es importante, y será el punto de partida para reconocer que el líder tiene que tener cuidado de no crear un entorno donde puedan existir percepciones negativas.

Por ejemplo, si el líder piensa que el empleado A es demasiado minucioso, aburrido o sencillamente irritante, es posible que le evite en la medida de lo posible o le dedique menos tiempo y atención. En ocasiones, también puede suceder que el líder piense que los valores de esa persona son ofensivos o no están en línea con su propio estilo de vida. Estos sentimientos por parte del líder pueden influir en sus interacciones con esa persona en los temas relacionados con el trabajo. Por otra parte, si los valores del empleado B son similares a los suyos, tiene una personalidad interesante o unas cualidades que son del agrado del líder, es muy posible que trate a esa persona con una prioridad implícita.

El propósito de este ejercicio es reconocer que nuestros sentimientos personales hacia los empleados pueden establecer un sistema de categorías que dificulta nuestra habilidad para liderarles. Asimismo, este ejercicio está diseñado para mejorar las destrezas de autoconocimiento y empatía del líder.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que una de las herramientas más importantes para reforzar la inteligencia emocional es conocerse a uno mismo con exactitud. Ser consciente de nuestros sentimientos como líder nos ayudará a ser capaces de evaluar la justicia de nuestras propias acciones. Esta honestidad personal puede llevarnos a adquirir un mayor autocontrol cuando nos enfrentamos a situaciones límites, o que puedan provocar una reacción emocional. Insista en que todos los líderes son, en primer lugar, seres humanos; en consecuencia, están sujetos a las emociones normales y naturales en sus interacciones con las personas.	2 minutos
2. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 7. B. Pida a cada participante que ordene por categorías a sus empleados basándose solamente en su personalidad. Pregúnteles, "¿Cuáles son los empleados que le caen mejor? ¿Cuáles son los que le caen peor? Piense con quién le gusta estar y a quién prefiere evitar. Haga una lista de todos sus empleados comenzando por el que más le gusta y terminando por el que menos." C. Enseñe a los líderes a ser sinceros a la hora de determinar las categorías. Anímeles a reconocer que es natural que todos tengamos determinadas preferencias. D. Asigne tiempo para que los líderes puedan escribir los nombres de sus empleados por categorías. E. Ahora, pídales que respondan a la siguientes preguntas en la hoja de trabajo: (1)¿Hay diferencias entre el tiempo que invierte conversando informalmente con los empleados que ocupan los primeros lugares de la lista versus los que están al final? Explíquelo. (2) ¿Es diferente su lenguaje corporal en su trato con los empleados que están al comienzo de la lista versus los que están al final? (3) ¿Reacciona mentalmente de forma diferente cuando se le acerca alguien que está al comienzo de la lista versus alguien que esté al final? Explíquelo.	40 minutos
3. Resuma y discuta las preguntas con los participantes. También puede agruparles en parejas para que discutan sus ideas con otros participantes. Reúna a todo el grupo y pregunte lo siguiente: (A) ¿Creen que los empleados, en ocasiones, detectan esas diferencias sutiles? (B) ¿Por qué, como líderes, nos debe preocupar el hecho de si los empleados son o no conscientes de esas diferencias sutiles? NOTA: Estadísticamente, más del 70% de nuestra comunicación es no verbal, según un estudio realizado por UCLA en 1996.	10 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 7

Haga una lista con los nombres de sus empleados, comenzando por el que más le gusta y terminando por el que menos. No se preocupe. Sea sincero. ¿Quién le cae mejor como persona? ¿Quién le cae peor? No le estamos preguntando sobre rendimiento o productividad; solamente hablamos de personalidad. ¿Cuáles son los mensajes sutiles que es posible envíe a las personas que ocupan los últimos puestos de la lista con los que quizás les esté dando a entender que no le caen tan bien como otros de sus colegas?

Reflexione sobre lo siguiente:
¿Hay diferencias en su lenguaje corporal cuando conversa informalmente con los empleados que están al comienzo de la lista versus los que están al final?

¿Hay diferencias en su lenguaje corporal cuando se relaciona con los empleados que están al comienzo de la lista versus los que están al final?

¿Hay alguna diferencia en su "charla mental" con las personas que están al comienzo de la lista versus las que están al final? (La "charla mental" es la conversación que tiene lugar en su mente en relación a una persona o situación específica. Un ejemplo sería, "Oh, no, aquí viene Susana. ¿De qué irá a quejarse hoy?")

IE 8: La música de nuestro entorno de trabajo

Meta IE

	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos
- Ayudar a los participantes a expresar verbalmente la cultura que ellos perciben en sus unidades o departamentos, utilizando la música como metáfora.
- Animar a los participantes a que intenten representar la cultura de su lugar de trabajo, utilizando la música como metáfora.
- Animar a los participantes a comunicar verbalmente a sus empleados cuál es su visión de una cultura de trabajo perfecta.
- Abrir canales de comunicación entre empleados y líderes con respecto a la cultura subyacente en su entorno de trabajo.

Tiempo estimado: 60 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 8

Aplicaciones
- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La música puede ser un medio divertido y seguro para conseguir que las personas hablen del entorno de su lugar de trabajo. En los diferentes tipos de música, podemos encontrar prácticamente todos los ritmos y estados de ánimo imaginables. Al igual que la música es diferente, cada unidad o planta de trabajo es diferente y tiene su propio ritmo y estado de ánimo. Algunos entornos suenan y se perciben como una marcha de John Phillips Sousa, mientras que otros son más parecidos a una marcha fúnebre. Incluso hay otros que vibran con los sonidos del jazz.

El primer paso consiste en utilizar la música como metáfora para reconocer y discutir los diferentes ritmos y estados de ánimo del entorno de trabajo. A continuación, es aconsejable que el líder reconozca el poder que tiene para influir en el ritmo y en el estado de ánimo del entorno de trabajo.

El propósito de este ejercicio consiste en conseguir que los líderes visualicen y comuniquen los cambios culturales que pueden mejorar su lugar de trabajo y crear un entorno más favorable a la creatividad, la productividad y la calidad.

Durante el entrenamiento, no olvide que algunos líderes responden más a la música mientras que otros lo hacen a la letra. En cualquier caso, ambas son símbolos potentes y fructíferos para discutir la cultura del entorno de trabajo.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que la habilidad para "sintonizar" con la cultura del entorno de trabajo es un componente de suma importancia de la inteligencia emocional. Ser capaz de leer una situación y llegar a una conclusión es importante. Esta destreza exige empatía y habilidad para leer el nivel de energía del grupo. La competencia emocional se caracteriza por la habilidad para distinguir, en primer lugar, los sentimientos de los individuos y del grupo, para después iniciar acciones positivas que permitan influir y liderar al grupo hacia las metas deseadas.	1 minuto
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es ayudarle a identificar la cultura de su unidad de trabajo, utilizando la música como metáfora. En la música, abundan los diferentes ritmos y estados de ánimo. Esto sucede también en nuestro entorno de trabajo. Estoy seguro de que, en alguna ocasión, al entrar en una sala de reuniones, le ha parecido escuchar el *Vuelo del Abejorro*, mientras que en otras, lo que escuchaba era *"Estoy harto de este trabajo"*. A través de la música, podemos evaluar nuestro lugar de trabajo y ofrecer algunas percepciones de la cultura que actúa como fuerza motriz de nuestro departamento. Asimismo, a través de la música, podemos comenzar a visualizar o a escuchar una cultura de trabajo más perfecta."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 8. B. Infórmeles que van a escuchar varias piezas de música. A medida que vayan escuchando cada una de ellas, deben pensar en el tipo de atmósfera de trabajo que esa música les evoca y escribir la descripción en su hoja de trabajo.	50 minutos
C. Hágales escuchar varias piezas de música. Le sugerimos: (1) Una rápida, intensa y vibrante. (2) Una marcha fúnebre o cualquier otra selección de música triste y lenta. (3) Una pieza alegre, divertida, que transmita ritmos optimistas y positivos, controlados pero rápidos. (4) Una selección caótica, entremezclada, poco armoniosa, que transmita caos y acciones frenéticas no planificadas. D. Después de tocar todas las piezas, asigne unos minutos para que los participantes puedan escribir sus descripciones.	(10 minutos)
E. Repita la primera selección y pida a los participantes que describan el tipo de situación de trabajo que ellos asociaron con esa pieza. Mantenga una discusión. Pregunte, ¿cómo se sentiría usted si tuviese que trabajar constantemente en el estado que refleja la melodía? F. Repita el punto E con las demás piezas seleccionadas.	(20 minutos)
G. Pida ahora a los participantes que "compongan" en su mente la música perfecta para un entorno de trabajo. ¿Cómo sonaría? Pídales que formen parejas con otro participante y describan el sonido de esa música perfecta.	(10 minutos)
H. Ahora, pida a cada participante que sintonice con la música actual de su departamento e intente describirla I. Pida a las parejas que comenten la diferencia entre la música real y la ideal.	(5 minutos)
4. Resuma la sesión con el grupo general, utilizando las preguntas siguientes: A. ¿En qué medida puede influir el líder en la música del entorno de trabajo? B. ¿Qué podemos h hacer para influir en la "música" de nuestro entorno de trabajo? Variante: Nombres que están en sintonía 1. Si los participantes desean recibir información de retorno de sus empleados, pueden pedirles que digan el nombre de la canción que mejor describe y capta el ritmo y el estado de ánimo de su lugar de trabajo. Este ejercicio ofrece al líder un medio para hablar con sus empleados sobre el ritmo y el estado de ánimo del entorno de trabajo y para conseguir información de retorno útil de sus empleados en relación a la forma en que ellos lo perciben.	10 minutos

Debemos utilizar un enfoque divertido y optimista, y debe valorarse cualquier comentario sobre ritmo y estado de ánimo, incluidas las canciones o las letras que puedan ser ofensivas. El líder debe responder con sentido del humor y pedir después a todos que aporten sugerencias constructivas sobre lo que el líder y los demás pueden hacer para mejorar la melodía del entorno de trabajo.

2. El entrenador/formador debe hacer un seguimiento con los líderes para ayudarles a determinar las acciones que pueden implantar para mejorar la cultura del entorno de trabajo, basándose en sus discusiones con los empleados.

Inteligencia Emocional – Ejercicio 8

Pieza Musical 1	Describa cómo se sentiría trabajando en un lugar que sonase de esta manera
Pieza Musical 2	Describa cómo se sentiría trabajando en un lugar que sonase de esta manera
Pieza Musical 3	Describa cómo se sentiría trabajando en un lugar que sonase de esta manera
Pieza Musical 4	Describa cómo se sentiría trabajando en un lugar que sonase de esta manera
Pieza Musical 5	Describa cómo se sentiría trabajando en un lugar que sonase de esta manera

Cada entorno de trabajo tiene su melodía. Si usted escucha atentamente, podrá escucharla y sentirla. Éste es el ritmo con el que trabajan las personas. Si su entorno de trabajo fuese música, ¿qué tipo de música sería y por qué? ¿Sería un vals alegre, una marcha fúnebre? ¿Qué tipo de música está tocando la banda de su corporación? ¿Qué instrumento toca usted? ¿Está usted en sintonía? ¿al mismo ritmo?

Si pudiese cambiar la melodía de su entorno de trabajo, ¿a cuál la cambiaría?

IE 9: Emociones: saber expresarlas y controlarlas

Meta CE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a reconocer cuáles son sus emociones en el trabajo.
- Incrementar el conocimiento de las emociones que siente el líder durante el transcurso de un día de trabajo.
- Ayudar a los participantes a reconocer que sus emociones influyen en otras personas de su entorno de trabajo.
- Ayudar a los participantes a reconocer cuál es el momento adecuado para expresar las emociones en el lugar de trabajo y la necesidad de autocontrol en lo relativo a las emociones negativas.

Tiempo estimado: 75 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional – Ejercicio 9

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Si la emoción debe manifestarse o controlarse en el entorno de trabajo depende de muchos factores. El líder emocionalmente inteligente sabe cuándo y cómo controlar las emociones negativas. Este líder también es consciente del impacto y del daño que las emociones negativas pueden tener en los empleados.

El líder emocionalmente cualificado sabe también cuando debe expresar las emociones relacionadas con el orgullo, la gratitud, la compasión y el interés que tienen un impacto positivo en los empleados. Este líder es consciente del poder que subyace a esas emociones positivas, que pueden servir para motivar e inspirar a los seguidores.

Por consiguiente, para el líder, la emoción no es ni buena ni mala en el entorno de trabajo. La manera en la que el líder elige actuar dependiendo de esas emociones tiene un impacto tremendo en la cultura y el clima global de la unidad de trabajo. Todos hemos oído anécdotas de jefes emocionalmente inestables, aparentemente incapaces de controlarse, que matan al mensajero y de alguna manera intimidan a sus empleados. Muchos hemos trabajado con jefes de este tipo y, por ello, hemos tenido modelos de rol que mostraban estas características. En otros

casos, nos han enseñado a no demostrar ningún tipo de emoción, ya sea buena o mala, en el entorno de trabajo. En esos casos, perdemos la oportunidad de expresar unos sentimientos positivos que podrían incrementar sustancialmente la moral de los empleados y contribuir a la productividad, la calidad y la creatividad.

Este ejercicio está diseñado para ayudar a los líderes a dar el primer paso hacia la inteligencia emocional: autoconocimiento emocional exacto. A los líderes se les pide que identifiquen sus reacciones emocionales pasadas y que identifiquen los resultados de esas emociones en las personas que estaban a su alrededor.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión global Explique al grupo que todos los líderes tienen emociones y que la forma en que expresamos o reprimimos nuestras emociones es un componente crítico de la inteligencia emocional. Ofrezca también ejemplos para demostrar estas situaciones, ya que ambas, expresar las emociones y controlarlas, son cualidades del líder eficaz. Explique que la emoción en el líder no es ni buena ni mala para el entorno de trabajo. Por el contrario, ser capaz de distinguir y discriminar si es o no adecuado expresarla es lo que distingue a los líderes eficaces. "Por ejemplo, todos hemos oído anécdotas de jefes emocionalmente inestables, aparentemente incapaces de controlarse, que matan al mensajero y de alguna manera intimidan a sus empleados. En otros casos, quizás hemos vivido la fuerza de unos sentimientos positivos, expresados con sinceridad, que incrementan sustancialmente la moral de los empleados y contribuyen a la productividad, la calidad y la creatividad."	5 minutos
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es ayudarle a identificar algunas de sus emociones que afectan la cultura del entorno de trabajo. Con frecuencia, los líderes bloqueamos o negamos todas nuestras emociones porque en algún momento de nuestra vida hemos aprendido que no debemos ponerlas de manifiesto en nuestro entorno de trabajo. Sin embargo, tiene mucha más fuerza cuando usted, como líder, decide cuáles son las emociones que debe controlar porque pueden causar daños innecesarios y cuándo debe expresar las emociones que quizás puedan generar algún bien. De esta forma, usted controla esta fuerza tan potente. El primer paso para controlar este poder consiste en reconocer la existencia de sus sentimientos en el trabajo."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 9. B. Pida a los participantes que recuerden las diferentes emociones enumeradas en la hoja de trabajo. (1) ¿Qué impacto tuvo esa emoción en su comportamiento? (2) ¿Qué impacto tuvo la emoción en el estado de ánimo de las demás personas de su unidad de trabajo? C. Pídales que se centren en dos aspectos importantes de cada emoción: NOTA: Ofrezca ejemplos de su propia experiencia personal que puedan ayudar a los participantes, por ejemplo: En el trabajo, cuando estoy enojado, suelo estar muy callado. Normalmente, me gusta hablar y contar chistes, pero cuando estoy enfadado, me cierro en banda. D. Divida a los participantes en grupos de cuatro y pídales que discutan las incidencias y sus reacciones a las emociones enumeradas en la hoja de trabajo. Pídales que discutan también la forma en que los demás reaccionan a sus emociones.	40 minutos
4. Plantee las preguntas siguientes a los grupos pequeños de cuatro miembros cada uno: A. ¿Cuáles son algunas de las reacciones más comunes frente al enojo del líder? B. ¿Cuáles son algunas de las reacciones más comunes frente al optimismo y orgullo del líder? C. ¿Cuándo es mejor mantener bajo control las emociones y no expresarlas a nuestros empleados? D. ¿Cuándo puede resultar útil el expresar nuestras emociones a nuestros empleados? E. ¿Cuáles son las directrices que usted sugeriría para demostrar las emociones negativas? F. ¿Cuáles son las directrices que usted sugeriría para demostrar las emociones positivas? G. Escriba las directrices en el rotafolios y discútalas con el grupo general.	30 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 9

Es importante ser consciente de las emociones que experimentamos en el trabajo o sobre nuestro trabajo. Con frecuencia, esas emociones son el telón de fondo para los mensajes que enviamos a nuestros empleados. Si comprendemos nuestras emociones, estamos mejor equipados para gestionar el espíritu del lugar de trabajo.

Piense en la última vez que se rió en el trabajo. ¿Por qué lo hizo? ¿Cómo se sintió? ¿Compartieron los demás esa sensación de diversión?

Piense en algún momento en el que se sintió vencido en su trabajo. ¿Se percataron los demás de su estado de ánimo?

¿Cuándo fue la última vez que se enfadó en el trabajo? ¿Por qué estaba enfadado? ¿Qué impacto tuvo su enfado en sus interacciones con otros?

Piense en alguna ocasión en la que se sintió sobrecargado de trabajo. ¿De qué manera influyó en el espíritu de su unidad de trabajo?

Piense en el momento en el que se sintió más orgulloso de sus empleados/departamento. ¿Qué impacto tuvo ese orgullo en sus empleados?

Piense en alguna ocasión en la que se sintió defraudado en el trabajo. ¿Cuáles pueden haber sido los signos visibles para sus empleados?

IE 10: Amabilidad y apertura versus amistad

Meta CE

	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a sensibilizarse para desarrollar una actitud de interés y apertura con sus empleados.
- Ayudar a los participantes a fijar los límites profesionales de su actitud de ayuda en el trabajo.
- Ayudar a los participantes a crear vínculos sin comprometer su rol como líder.

Tiempo estimado: 35 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 10

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La creación de unos vínculos estrechos con los empleados tiene numerosas ventajas para el líder. La mayor parte de los empleados agradecen y aceptan las muestras de interés genuino por parte del líder. El líder emocionalmente inteligente consigue el compromiso, la lealtad y la confianza de sus empleados, ya que es capaz de establecer unos vínculos sinceros. Es indispensable establecer unos canales abiertos de comunicación con los empleados para seguir siendo competitivos y creativos en nuestro mundo global. En consecuencia, el líder emocionalmente inteligente comprende la necesidad y la importancia que hay que dar a la creación de unos vínculos sinceros con los empleados.

Esos vínculos se crean a través tanto de las acciones como de las palabras. La integridad de nuestras relaciones, la honestidad de nuestras comunicaciones y la coherencia de nuestras acciones consiguen un alto nivel de confianza en el clima de trabajo.

El líder puede conseguirlo, al menos parcialmente, tratando a las personas como seres iguales, intentando comprender sus respectivas situaciones y reconociendo los sacrificios, destrezas, dones y humanidad de cada empleado.

Este ejercicio anima a los líderes a analizar el concepto de interés y apoyo en el entorno de trabajo. Les reta a definir los límites de un rol de interés y apoyo que esté equilibrado con su rol de líder.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que la tarea del líder se facilita cuando gestiona en un entorno de amabilidad y apertura. Este tipo de entorno permite el libre intercambio de información y el flujo de ideas creativas sin miedo a las críticas, los problemas se solucionan con más facilidad y el tiempo de respuesta a los clientes o a los demás se reduce. Explique también que el líder emocionalmente inteligente sabe gestionar con sinceridad su entorno de trabajo para hacer aflorar esas características en sus colaboradores. Insista en que es necesario que todos los líderes respondan a una pregunta importante: "¿cuál es la diferencia entre crear un entorno de amabilidad y apertura y desarrollar una amistad que puede poner en peligro su liderazgo?"	5 minutos
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es ayudarle a definir qué significa para usted un entorno de trabajo de amabilidad y apertura y cuál es la mejor manera de conseguirlo. Este ejercicio también le pide que explique las diferencias entre un entorno de amabilidad y apertura y una amistad personal."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 10. B. Pida a los participantes que trabajen individualmente en la hoja de trabajo. Deben escribir su propia definición de un entorno de amabilidad y apertura y de una amistad personal. C. Pida a los participantes que formen parejas para intercambiar sus definiciones y filosofías personales sobre la amistad y el entorno amistoso. D. Ahora, pida a los participantes que escriban un ejemplo de cómo crearían un entorno de amabilidad y apertura con los empleados. Deben analizar las estrategias de grupo versus las estrategias individuales. E. Pida a los participantes que trabajen en grupos de cuatro para intercambiar ideas sobre la forma de crear un entorno de amabilidad y apertura. 4. Haga un resumen con el grupo general. Enumere las sugerencias para crear un entorno de amabilidad y apertura con los empleados. Utilice las preguntas siguientes: (A) ¿De qué forma sabe el líder qué es lo que da resultado y qué es lo que no funciona? (B) ¿En qué medida hay que tener en cuenta las diferencias individuales a la hora de crear un entorno de amabilidad y apertura? (C) ¿Qué es lo que nos impide demostrar interés y apoyo en el entorno de trabajo? Por ejemplo, ¿qué mensajes hemos escuchado que parecen ser contraproducentes para la creación de unos vínculos estrechos con los empleados?	20 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 10

Amabilidad y apertura	Amistad
Mi definición:	Mi definición:

Piense en cada uno de sus empleados. Escriba algo que usted puede hacer para crear una relación de amabilidad y apertura con cada uno de ellos.

¿Qué puede hacer con todo el grupo de trabajo para que el entorno sea más amable y abierto?

¿Qué es lo que le impide crear un entorno de amabilidad y apertura? ¿Cuáles son los mensajes que hemos escuchados que parecer ser contraproducentes para este tipo de entorno?

IE 11: Destrezas de escucha activa

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a tomar conciencia de su habilidad para escuchar activamente.
- Ayudar a los participantes a autoevaluar sus destrezas de escucha activa
- Identificar los patrones negativos que dificultan la creación de unos vínculos positivos con los empleados.

Tiempo estimado: 25 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional – Ejercicio 11

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La habilidad para escuchar con atención, sin enjuiciamientos, consejos o lógica, es una de las destrezas más difíciles y más valoradas que los líderes deben dominar. Los líderes emocionalmente inteligentes son conscientes de que escuchar a los empleados es un componente crítico para crear unos vínculos fuertes y desarrollar un entorno de amabilidad y apertura que favorezca la creatividad, la productividad y un alto nivel de calidad. También son conscientes de que saber escuchar reduce el conflicto y fomenta la solución de problemas de manera más creativa.

Por el contrario, los hábitos de escucha negativos pueden perjudicar nuestra habilidad como líder y mermar nuestra habilidad para crear unos vínculos de confianza con nuestros empleados. Con frecuencia, nuestra incapacidad para escuchar activamente tiene sus raíces en seis hábitos de escucha negativos.

Por el contrario, los hábitos de escucha negativos pueden perjudicar nuestra habilidad como líder y mermar nuestra habilidad para crear unos vínculos de confianza con nuestros empleados. Con frecuencia, nuestra incapacidad para escuchar activamente tiene sus raíces en seis hábitos de escucha negativos.

El propósito de este ejercicio es identificar cuál de esos hábitos, caso de existir alguno, puede estar obstaculizando la capacidad de escucha del líder, y conseguir que sea consciente de la existencia de esos hábitos negativos en sus interacciones con los demás.

Los seis patrones negativos de escucha son:

(1) El Simulador: Todos los signos externos están ahí; asiente con la cabeza, establece contacto visual y en ocasiones, murmura "ajá". Sin embargo, el simulador no se está centrando en la persona que habla. Su mente está en otra parte.
(2) El Interruptor: El interruptor no permite que la persona que está hablando termine de hacerlo; no le hace ninguna pregunta para clarificar ni solicita ningún tipo de información adicional. Está demasiado ansioso de hablar. Muestra muy poco interés en la otra persona.
(3) El Intelectual o Lógico: Esta persona intenta siempre interpretar todo lo que la otra persona dice y por qué lo dice. Juzga las palabras de su interlocutor e intenta acoplarlas a su propia lógica. Casi nunca cuestiona los sentimientos o emociones inherentes al mensaje.
(4) El Aprovechado: Esta persona utiliza las palabras de su interlocutor únicamente como un medio para transmitir su propio mensaje. Cuando la otra persona dice algo, y ese algo puede ser cualquier cosa, el aprovechado se apropia del enfoque y lo modifica en la dirección de su propio punto de vista, su opinión, su historia o sus hechos. Sus líneas favoritas son, "Bueno, eso no es nada, esto es lo que me sucedió a mí..." "Yo recuerdo cuando yo era..."
(5) El Discutidor: Esta persona solamente escucha el tiempo necesario para refutar lo dicho. Su objetivo es utilizar las palabras de su interlocutor en su contra. En el peor de los casos, lo discute todo y desea demostrar que el otro está equivocado. Como mínimo, intenta siempre que su interlocutor reconozca el otro punto de vista.
(6) El Distribuidor de Consejos-Recetas: Ofrecer consejos es, en algunas ocasiones, positivo; sin embargo, en otras, este comportamiento interfiere con la capacidad de escucha, ya que no permite que la persona que está hablando exprese totalmente sus sentimientos o ideas; no contribuye a resolver los problemas; impide airearlos; también puede ser humillante para la persona que habla, ya que resta importancia a su preocupación al ofrecerle una solución rápida. Ser capaz de dar los consejos oportunos es una función importante del liderazgo. Sin embargo, cuando esos consejos se dan demasiado rápido y en el momento equivocado, tienen un efecto negativo en la otra persona.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que la escucha activa es una de las destrezas más importantes del líder emocionalmente inteligente. Explique que las destrezas eficaces de escucha crean unos lazos de confianza y fomentan la resolución positiva de los problemas, así como otros comportamientos que favorecen la creatividad, la calidad y la productividad. Informe al grupo que al igual que para dominar el *swing* en el golf, aprender a escuchar también exige práctica. Explíqueles que tenemos que ser conscientes de los hábitos negativos que puedan influir en nuestras destrezas de escucha y perjudicar nuestra misión de crear un clima de confianza en nuestro entorno de trabajo.	2 minutos
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es ayudarle a tomar conciencia de los patrones negativos de escucha que quizás ha ido desarrollando a través de los años. Cuando somos conscientes de cuáles son nuestros patrones negativos, estamos en posición de hacer algo para eliminarlos. Sin embargo, escuchar nos parece algo tan natural que la mayoría no le dedicamos demasiada reflexión o estudio. En consecuencia, en ocasiones es importante retroceder y analizar nuestros hábitos de escucha, o buscar las opiniones de otros con el fin de esforzarnos por mejorarlas. Esto es lo que haremos en este ejercicio. Usted analizará sus patrones actuales de escucha para determinar si tiene o no hábitos negativos que le gustaría eliminar; también recibirá información de retorno de otros sobre sus hábitos de escucha".	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 11. B. Explique los seis hábitos negativos de escucha enumerados en la hoja de trabajo y ofrezca ejemplos. Pregunte a los participantes si conocen a alguien que tenga esos hábitos negativos. C. Pida a los participantes que señalen con una marca los hábitos negativos que ellos piensen que posiblemente utilicen en ocasiones con sus empleados. D. Divida a los participantes en grupos de cinco para discutir el impacto que tiene cada uno de los hábitos negativos de escucha en sus empleados. Pídales que expliquen el porqué esos hábitos pueden perjudicar y dificultar la creación de unos vínculos estrechos con los empleados E. Pida a los participantes que anoten en un registro todos sus hábitos negativos durante la próxima semana. Explique que deben anotar cualquier hábito negativo que utilicen con sus empleados. Anímeles a rellenar el impreso y señalar cualquier patrón negativo que hayan utilizado. F. Pida a los participantes que analicen durante la semana siguiente todos sus hábitos negativos y se comprometan a cambiar esos patrones. NOTA: Normalmente, este ejercicio es lo suficientemente potente como para provocar cambios en los participantes, incluso aún cuando a usted no le sea posible hacer un seguimiento del progreso.	15- 20 minutos
4. Conclusión A. ¿Cuáles son los patrones que ha identificado? B. ¿Es ahora más consciente de cuáles son sus hábitos de escucha? C. ¿Es ahora más consciente de los hábitos de escucha de los demás? D. ¿De qué forma han cambiado sus hábitos de escucha?	10 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 11

Es indispensable que el líder escuche con empatía para demostrar su interés. En ocasiones. los seis hábitos negativos de escucha nos impiden escuchar con eficacia. Señale con una inarca los hábitos de escucha que es posible que usted utilice ocasionalmente.

L M X J V

☐ *El Simulador* : Todos los signos externos están ahí; asiente con la cabeza, establece contacto visual y en ocasiones, murmura "ajá". Sin embargo, el simulador no se está centrando en la persona que habla. Su mente está en otra parte.

☐ *El Interruptor* : El interruptor no permite que la persona que está hablando termine de hacerlo; no le hace ninguna pregunta para clarilicar ni solicita ningún tipo de información adicional. Está demasiado ansioso de hablar. Muestra muy poco interés en la otra persona.

O *El Intelectual o Lógico* : Esta persona intenta siempre interpretar todo lo que la otra persona dice y por qué lo dice. Juzga las palabras de su interlocutor e intenta acoplarlas a su propia lógica. Casi nunca cuestiona los sentimientos o emociones inherentes al mensaje.

☐ *El Aprovechado* : Esta persona utiliza las palabras de su interlocutor únicamente como un medio para transmitir su propio mensaje. Cuando la otra persona dice algo y ese algo puede ser cualquier cosa, el aprovechado se apropia del enfoque y lo modifica en la dirección de su propio punto de vista, su opinión, su historia o sus hechos. Sus líneas favoritas son, "Bueno, eso no es nada, esto es lo que me sucedió a iní..." "Yo recuerdo cuando yo era..."

☐ *El Discutidor* : Esta persona solamente escucha el tiempo necesario para refutar lo dicho. Su objetivo es utilizar las palabras de so interlocutor en su contra. En el peor de los casos, lo discute todo y desea demostrar que el otro está equivocado. Como mínimo, intenta siempre que su interlocutor reconozca el otro punto de vista.

☐ *El Distribuidor de Consejos y Recetas* : Ofrecer consejos es. en algunas ocasiones, positivo: sin embargo, en otras, este comportamiento interfiere con la capacidad de esciicha, ya que no permite que la persona que está hablando exprese totalmente sus sentimientos o ideas; no contribuye a resolver los problemas; impide airearlos; también puede ser humillante para la persona que habla, ya que resta importancia a su preocupación al ofrecerle una solución rápida. Ser capaz di. dar los consejos oportunos es una función importante del liderazgo. Sin embargo, cuando esos consejos se dan demasiado rápido y en el momento equivocado, tienen un efecto negativo en la otra persona.

IE 12: Escucha genuina

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a desarrollar empatía mejorando sus destrezas de escucha activa.
- Mejorar las relaciones y los vínculos con los empleados mejorando sus destrezas de escucha activa.
- Practicar las destrezas de escucha activa en situaciones estresantes.

Tiempo estimado: 80-85 minutos

Materiales: Rotafolios y rotuladores

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Las destrezas de escucha activa son vitales para el líder emocionalmente competente. Sin embargo, para escuchar se necesita algo más que dominar una técnica. La escucha genuina exige una mentalidad que incluya los elementos siguientes:

- Una actitud de respeto hacia la persona que habla, incluso aún cuando el contenido de su mensaje sea irritante.
- Una mentalidad abierta, dispuesta a escuchar y a intentar comprender los mensajes de la persona que habla.
- Considerar a la persona que habla como un ser humano, que merece la atención de la persona que escucha.

Estas cualidades son mucho más que una técnica. En consecuencia, a pesar de que es posible enseñar la teoría, en la práctica es indispensable adoptar una actitud correcta; de lo contrario, la escucha no parecerá sincera. Los líderes tienen que examinar no solamente sus técnicas, sino también sus corazones para poder impactar realmente su habilidad para escuchar activamente.

Asimismo, es mucho más fácil escuchar cuando la persona que escucha y la que habla comparten unos valores similares en un tema específico. Es más desafiante cuando la otra persona dice algo totalmente contrario al punto de vista del que escucha. En esos momentos, el líder emocionalmente competente es capaz de escuchar genuinamente y practicar el autocontrol, garantizando así que escucha a la persona que habla.

La intención de este ejercicio es practicar tanto la técnica como la actitud. Al desarrollar la destreza y la actitud, el líder podrá establecer unos vínculos más fuertes y creará un clima más abierto en su entorno de trabajo.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique al grupo que una de las herramientas más importantes para reforzar la inteligencia emocional es la escucha activa Enseñe los principios básicos de la escucha activa, incluyendo: A. Escucha reflexiva para clarificar el contenido. B. Escucha reflexiva para clarificar los sentimientos. C. Escuchar los mensajes no verbales. NOTA: El entrenador o formador debe recordar al grupo la información relacionada con las destrezas de escucha. El entrenador o formador debe usar su buen juicio para determinar el volumen de información que debe presentar. Sin embargo, como mínimo esta sección debe servir como recordatorio y revisión de esta destreza tan importante.	20-25 minutos
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es recordarle la importancia de desarrollar buenos hábitos de escucha y practicar la escucha activa en situaciones desafiantes." Explique que, prescindiendo de cuál sea nuestro nivel actual, es indispensable repasar los principios básicos de las destrezas de escucha activa".	1 minuto
3. Instrucciones/ Parte 1 A. Pida a los participantes que seleccionen una pareja. El instructor debe dar las instrucciones siguientes a las parejas: (1) Uno de los participantes hablará y el otro escuchará. (2) Al primero le pedirá que hable sobre cualquier tema de su elección. Explique que debe seleccionar un tema que realmente domine. (3) Pida al segundo participante que utilice sus destrezas de escucha activa, que incluyen hacer preguntas clarificadoras, reflexionar tanto sobre los sentimientos como sobre el contenido del mensaje, si procede, y practicar los mensajes no verbales adecuados. Durante este ejercicio, bajo ninguna circunstancia la persona que escucha debe expresar sus propios comentarios ni evaluar lo que escucha. (4) Transcurridos 7 minutos, las parejas deben intercambiar los roles.	15 minutos
B. Presente un resumen al grupo, utilizando las preguntas siguientes: (1) ¿Cómo se sintió cuando le escuchaban a usted? (2) ¿Sintió la tentación, mientras usted escuchaba, de hacer algún comentario o contar su propia historia? (3) ¿Qué es lo que le resultó difícil en este ejercicio? (4) ¿Qué es lo que aprendió sobre sus hábitos de escucha?	10 minutos
Instrucciones/ Parte 2 A. El instructor debe preparar algunos temas controvertidos y enumerarlos en una hoja de rotafolios. Debe seleccionar temas tales como control de armas, aborto, política, pena de muerte o cualquier otro que algunos apoyarán y otros estarán en contra. Seleccione el primer tema de discusión. Pida al grupo que se dividan en dos grupos, a favor y en contra del tema seleccionado. (El número ideal de participantes para un tema es de 10-15. Ahora bien, es importante que haya simpatizantes de ambos puntos de vista. Si el grupo es numeroso, puede formar varios grupos que discutirán simultáneamente temas diferentes.) B. Pida a los participantes que discutan el tema seleccionado. Cada uno de los grupos puede lanzar una moneda para decidir cuál de las dos opiniones debe escucharse en primer lugar. Asigne 20 minutos para la discusión.	20 minutos
4. Termine el ejercicio utilizando las preguntas siguientes: (A) ¿Hubo algún momento en que perdimos nuestra habilidad para escuchar activamente? (B) ¿Por qué no pudimos escuchar activamente? (C) ¿Expresaron todos los miembros del grupo sus respectivas opiniones? (D) ¿Cuál fue la dinámica que observó en el grupo durante el ejercicio? (E) ¿De qué forma refleja este ejercicio lo que puede suceder en el entorno de trabajo? (F) ¿Qué lecciones podemos aprender relacionadas con nuestras destrezas de escucha activa?	15 minutos

IE 13: Cómo sintonizar con nuestros empleados

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a desarrollar empatía mejorando sus destrezas de escucha activa.
- Mejorar las relaciones y los vínculos con los empleados mejorando sus destrezas de escucha activa.
- Practicar las destrezas de escucha genuina.

Tiempo estimado: 25-35 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional – Ejercicio 13

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Las destrezas de escucha activa son vitales para el líder emocionalmente competente. Sin embargo, para escuchar se necesita algo más que dominar una técnica. La escucha genuina exige una mentalidad que incluya los elementos siguientes:

- Una actitud de respeto hacia la persona que habla, incluso aún cuando el contenido de su mensaje sea irritante.
- Una mentalidad abierta, dispuesta a escuchar y a intentar comprender los mensajes de la persona que habla.
- Considerar a la persona que habla como un ser humano, que merece la atención de la persona que escucha.

Estas cualidades son mucho más que una técnica. En consecuencia, a pesar de que es posible enseñar la teoría, en la práctica es indispensable adoptar una actitud correcta; de lo contrario, la escucha no parecerá sincera. Los líderes tienen que examinar no solamente sus técnicas, sino también sus corazones para poder impactar realmente su habilidad para escuchar activamente.

Asimismo, es mucho más fácil escuchar cuando la persona que escucha y la que habla comparten unos valores similares en un tema específico. Es más desafiante cuando la otra persona dice algo totalmente contrario al punto de vista del que escucha. En esos momentos, el líder emocionalmente competente es capaz de escuchar genuinamente y practicar el autocontrol, garantizando así que escucha a la persona que habla.

La intención de este ejercicio es practicar la forma de escuchar activamente a sus empleados en su entorno de trabajo.

Notas del Entrenador1Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique al grupo que una de las herramientas más importantes para reforzar la inteligencia emocional es la escucha activa Enseñe los principios básicos de la escucha activa, incluyendo: A. Escucha reflexiva para clarificar el contenido. B. Escucha reflexiva para clarificar los sentimientos. C. Escuchar los mensajes no verbales. NOTA: El entrenador o formador debe recordar al grupo la información relacionada con las destrezas de escucha. El entrenador o formador debe usar su buen juicio para determinar el volumen de información que debe presentar. Sin embargo, como mínimo esta sección debe servir como recordatorio y revisión de esta destreza tan importante.	1 minuto
2. Objetivo "El propósito de este ejercicio es recordarle la importancia de desarrollar buenos hábitos de escucha y practicar la escucha activa en su entorno de trabajo con sus empleados, colegas y otros".	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 13. B. Pida a cada participante que dedique tiempo durante la semana siguiente a practicar las destrezas de escucha activa con sus empleados, colegas y otros. Dígales que recorran su área o departamento y hablen con los empleados, preguntándoles qué tal va todo. A continuación, deben practicar las técnicas adecuadas de escucha activa. Recuérdeles que deben hacer preguntas para clarificar lo que escuchan, que deben ser conscientes de los hábitos negativos de escucha y que reflejen tanto los sentimientos como el contenido siempre que sea procedente. C. Pida a los participantes que mantengan un registro de aprendizaje sobre este ejercicio.	10 minutos
4. Termine el ejercicio, utilizando las preguntas siguientes: (A) ¿Qué es lo que aprendió sobre sus destrezas de escucha activa? (B) ¿Qué es lo que le resultó más dificil? (C) ¿Qué es lo que le resultó más fácil? (D) ¿Aprendió algo sobre sus empleados o sobre el trabajo que ellos desempeñan? (E) ¿Por qué es tan importante escuchar?	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 13

Práctica. La próxiiiia vez que recorra su departamento o área, deténgase y pregunte a sus empleados qué tal va todo. No les hable de una tarea especifica que desee asignarles; sencillamente, limítese a averiguar qué es lo que piensan. Cuando hablen con usted. si es que lo hacen, practique la escucha genuina. Tómese su tiempo y plantee preguntas que le ayuden a clarificar el tema. a comprender mejor su perspectiva y sus sentiinientos. Asegúrese de prestar atención a sus propias destrezas de escucha con sus enipleados. ¿Está utilizando algún patrón negativo de escucha'? ¿Cuáles está utilizando:' ¿Qué impacto tieiien esos patroiies negativos eii sus empleados?

Registro del Participante:
Escriba algunas ideas sobre el ejercicio anterior de escucha activa.

IE 14: Gratitud

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
✓	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a comprender mejor el papel que juega la expresión sincera de gratitud en el desarrollo de las personas.
- Ayudar a los participantes a reconocer que la gratitud expresada con sinceridad es una destreza de liderazgo.
- Ayudar a los participantes a ser conscientes de que la gratitud puede generar un mayor nivel de colaboración y cooperación entre las personas.

Tiempo estimado: 45 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional – Ejercicio 14

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con Iíderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Una manera eficaz de desarrollar la inteligencia emocional consiste en pedir a los participantes que reflexionen sobre situaciones pasadas y saquen conclusiones en términos del nivel de eficacia de los métodos utilizados por otros. Después de la reflexión, es importante pedir a los participantes que se comprometan a cambiar sus comportamientos.

Sentirse valorado y reconocido es una necesidad universal que todos tenemos, ya sea en nuestro entorno de trabajo o en otras áreas de nuestra vida. Cuando nos demuestran agradecimiento, afloran unas reacciones positivas predecibles. No obstante, en el entorno de trabajo, nuestras investigaciones sugieren que el 88% de las personas que hemos entrevistado no se sienten valoradas ni reconocidas.

El propósito de este ejercicio es ayudar a los Iíderes a identificar sus propias reacciones positivas que afloraron cuando se sintieron valorados y reconocidos. Al incrementar este conocimiento, los Iíderes tomarán conciencia de la fuerza de las emociones positivas en el entorno de trabajo, tales como la gratitud genuina. Esas emociones favorecen la influencia, la colaboración, la cooperación y la mejora de la productividad.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que la energía emocional positiva es contagiosa, y en el entorno de trabajo, la gratitud genuina es uno de los medios para propagar esa energía positiva. Explique que cada uno de nosotros reacciona a la gratitud de manera muy personal. Cuando el empleado percibe que la gratitud es sincera, la reacción siempre es positiva. Desarrollar la capacidad de utilizar la influencia positiva es un componente indispensable del liderazgo. Los líderes emocionalmente competentes son conscientes de que ellos tienen un poder extraordinario sobre el clima emocional del entorno de trabajo.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es analizar nuestras propias experiencias en busca de pmebas de los beneficios de sentirse valorado en el trabajo. Si pensamos en las veces que nos sentimos realmente valorados y reconocidos por nuestros esfuerzos, contribuciones, destrezas, etc., podemos comenzar a damos cuenta del poder y de la obligación que tenemos como líderes. En este ejercicio, recordará algunas ocasiones en las que le demostraron agradecimiento y otras en las que no, y discutirá las reacciones que provocaron estas situaciones."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 14. B. Pídales que cumplimenten la hoja de trabajo, pensando en ocasiones en las que su jefe o algún colega le agradeció sus esfuerzos. Pídales que escriban esos incidentes en la hoja de trabajo y reflexionen sobre los sentimientos que provocó esa gratitud. Asimismo, los participantes deben escribir las situaciones en las que sintieron que sus contribuciones no fueron reconocidas ni valoradas. De nuevo, los participantes deben reflexionar sobre los sentimientos provocados por esta falta de reconocimiento.	15 minutos
4. Conclusión A. Trabajando en gmpos de cuatro, los participantes deben responder a las preguntas siguientes: (1) ¿Qué impacto tiene la gratitud sincera en su rendimiento? (2) ¿Qué impacto tiene la gratitud sincera en su auto-estima? (3) ¿Cómo sabe usted si la gratitud es o no sincera? B. Reúna a todos los participantes y pídales las respuestas de los gmpos pequeños; escríbalas en el rotafolios. C. En grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (1) ¿Qué impacto tuvo en usted el hecho de no sentirse reconocido o valorado? (2) ¿De qué forma pueden los líderes influir en los demás a través del reconocimiento? Centre la discusión en la forma en que el lider puede influir y fomentar la cooperación, haciendo aflorar las emociones positivas en sus seguidores.	25 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 14

A medida que piensa en sus experiencias pasadas, identifique ejemplos específicos en los que su jefe le expresó su agradecimiento sincero por el trabajo que usted realizó. ¿Qué impacto tuvo esa gratitud en usted? ¿De qué forma exactamente expresó su jefe esa gratitud? ¿Cómo supo usted que era sincera? Escriba esas ocasiones bajo el encabezamiento de "campeón". ¿Puede usted recordar alguna ocasión en la que no recibió ningún reconocimiento por un trabajo bien hecho? ¿Hubo alguna ocasión en la que otros recibieron reconocimiento y a usted le olvidaron? Escriba esas ocasiones bajo el encabezamiento "zoquete".

Campeón: me demostraron agradecimiento...	**Zoquete: no me demostraron agradecimiento...**

IE 15: Un corazón agradecido

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
✓	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a reconocer los factores que influyen en su habilidad para pensar y evaluar las situaciones con gratitud.
- Animar a los líderes a desarrollar ese corazón agradecido que permite expresar unos sentimientos sinceros de gratitud.

Tiempo estimado: 30 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional – Ejercicio 15

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Compartir los sentimientos positivos en el lugar de trabajo es una destreza de la inteligencia emocional que genera una reacción sinergética con los empleados. Los sentimientos positivos crean energía positiva y cuando el líder puede centrar esa energía en las metas de trabajo, todos ganan.

Sin embargo, para poder utilizar esa energía positiva, el líder debe tener diversas cualidades. La primera exige que los sentimientos positivos del líder hacia las personas y sus contribuciones sean sinceros. Si el líder no es sincero, puede causar mucho daño intentando expresar unos sentimientos que no son auténticos. La paradoja está en el hecho de que a la mayoría de los líderes se les ha formado para pensar de manera crítica. El pensamiento crítico permite a los líderes mejorar su status quo, mejorar la calidad y esforzarse por conseguir la excelencia. No obstante, en ocasiones el exceso de pensamiento crítico ha bloqueado nuestra obligación de expresar la gratitud a cuántos con sus contribuciones, dones y destrezas colaboran a nuestro alrededor.

Por ello, el reto para los líderes es mantener su pensamiento crítico, pero equilibrarlo con el reconocimiento sincero de lo que ya existe. Para conseguirlo, tendrán que ver las cosas con un corazón agradecido y ser capaces de ver también lo bueno, y no solamente aquello que es necesario mejorar en nuestro entorno de trabajo y en nuestra fuerza laboral.

El objetivo de este ejercicio es hacer que el líder reflexione para determinar qué porcentaje de su pensamiento lo consume el pensamiento crítico y qué porcentaje tiene sus raíces en la gratitud. Como entrenador o formador, usted debe ser sensible al hecho de que el pensamiento crítico es un factor importante que contribuye al éxito de los líderes. En consecuencia, reconozca la fuerza del pensamiento crítico pero, al tiempo, ponga énfasis en la necesidad de equilibrio.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que para utilizar la emoción positiva en el entorno de trabajo como medio de influencia es necesario que realmente tenga sentimientos positivos hacia sus empleados, sus contribuciones, sacrificios, actitudes y otros dones que cada día aportan al trabajo. Explique también que los mejores líderes normalmente buscan formas de mejorar y se esfuerzan por conseguir la excelencia; para ello, necesitan el pensamiento crítico. Explique las dos caras del pensamiento crítico. Es una herramienta excelente que nos ayuda en nuestra búsqueda de la excelencia; sin embargo, puede interferir en nuestra habilidad para propagar emociones positivas si solamente nos fijamos en lo que está mal.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a evaluar en qué medida su pensamiento es crítico y busca lo negativo versus en qué medida su pensamiento refleja gratitud. Para ser un buen líder, ambos son necesarios; sin embargo, con frecuencia, nuestro pensamiento crítico pesa más que nuestra habilidad para pensar en positivo sobre nuestros empleados, sus contribuciones, sus habilidades, sus destrezas y sus dones. La emoción positiva es una fuerza potente a la hora de influir y desarrollar equipos y un clima de colaboración en el entorno de trabajo. Por ello, el líder emocionalmente inteligente es capaz de pensar de manera crítica y tener un corazón agradecido para conseguir el equilibrio perfecto".	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 15. B. Pida a cada participante que cumplimente el gráfico de tarta que aparece en la hoja de trabajo. C. Anime a todos a reflexionar y a reflejar con sinceridad el porcentaje de tiempo que invierten pensando en qué es lo que está mal en su entorno de trabajo y en las personas que lo integran versus el porcentaje de tiempo que invierten pensando en qué es lo que está bien en su entorno de trabajo. Reconozca que el líder puede, de hecho, ser agradecido, pero pregunte cuál es el porcentaje de tiempo que dedica a pensar en ser agradecido.	10 minutos
4. Conclusión. A. Divida a los participantes en grupos de cuatro y pídales que discutan lo siguiente: (1) ¿Qué porcentaje de tiempo dedica al pensamiento crítico? (2) ¿Qué porcentaje de tiempo dedica a pensar con gratitud? (3) ¿Cuál es el mensaje que la mayoría de los empleados posiblemente están recibiendo de usted? (4) ¿De qué forma puede beneficiar a sus empleados el hecho de que usted cambie sus pensamientos de críticos a agradecidos? B. Reúna al grupo general. Resuma la actividad explicando cuáles son los beneficios tanto para el líder como para el empleado cuando nos centramos en las emociones positivas en el entorno de trabajo. Explique que esta emoción positiva es la esencia del liderazgo, la influencia, la cooperación y la creación de unos vínculos fuertes con los empleados.	20 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 15

Es muy importante que los líderes expresen gratitud. Sin embargo, antes de qiie podamos expresar gratitud, nuestras ideas tienen qiie reflejar un corazón agradecido. Paradójicamente, en ocasiones somos buenos líderes porque nos hemos formado para pensar en qué es lo que está mal y buscar oportunidades de mejora. Con ese fin, hemos aprendido a tener un corazón crítico. En consecuencia, es importante evaluar nuestros corazones. En el círculo qiie aparece a continuación, dibuje un gráfico de tarta que refleje:

- El porcentaje de tiempo que dedica a pensar en los fallos de sus empleados.
- El porcentaje de tiempo que dedica a pensar cn agradecer el trabajo que sus empleados realizan.

Ejemplo:



Mis porcentajes:



IE 16: Dones

Meta IE

	Autoconocimiento y control
	Empatía
✓	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a reconocer las cualidades positivas de los empleados.
- Ayudar a los líderes a desarrollar un corazón agradecido, incrementando así su habilidad para influir y crear vínculos.
- Ayudar a los líderes a comprender la amplia variedad de dones que son necesarios para triunfar en el entorno de trabajo.

Tiempo estimado: 35 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 16

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con Iíderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Los líderes emocionalmente inteligentes son conscientes de que se necesita una amplia variedad de personas para crear un equipo triunfador. Los Iíderes saben que las personas tienen puntos fuertes y cualidades diferentes. El Iíder cualificado sabe armonizar los dones de todos y permiten que esos dones afloren en beneficio de la tarea o equipo. Los líderes también son conscientes de que no todas las personas son iguales, y si esperamos que lo sean, nos sentiremos muy defraudados. El Iíder capaz de ver y valorar esas diferencias tiene la habilidad más potente para influir y crear un equipo rebosante de cooperación y colaboración. Este líder sabe hacer aflorar los dones justo cuando el equipo los necesita, capacitando así a todos para triunfar.

Las cosas sencillas, como por ejemplo, el sentido del humor, puede ser justo lo que se necesita para seguir adelante en un momento especialmente dificil. En otras ocasiones, la increíble habilidad de alguien para organizar las cosas puede llevar a un proyecto al nivel siguiente. Por ello, cuando el líder piense en los dones, anímele a pensar en términos muy amplios.

Este ejercicio ayuda al Iíder a identificar los dones específicos que poseen los miembros de su equipo. Es uno de los primeros pasos para ser capaz de beneficiarse de esa emoción positiva que fluye de la gratitud genuina.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique al grupo que todos los empleados tienen determinados dones, incluso los empleados más difíciles o los que nos causan más dolores de cabeza probablemente tengan algo que es deseable. Centrarse en los dones de las personas es un ejercicio importante para todos los líderes. Los líderes con una gran inteligencia emocional son capaces de identificar de inmediato los dones y los puntos fuertes de los demás. También saben encontrar la forma de hacer aflorar esos dones en beneficio del grupo.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a identificar los dones de cada uno de sus empleados. Siempre nos han enseñado a pensar en nuestros empleados en términos de sus necesidades de desarrollo. Preguntamos, '¿cómo pueden ser mejores?' Evidentemente, no hay nada malo en desarrollar a los empleados; ahora bien, tenemos que equilibrar esta búsqueda del desarrollo con el reconocimiento sincero de todo lo bueno de nuestros empleados. Debemos preguntar, ¿a qué cualidad, característica de personalidad o de carácter, o cualquier otro don especial estoy agradecido? En este ejercicio, descubriremos los dones de cada uno de sus empleados que usted agradece , así es, incluso de sus empleados problemáticos."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 16. B. Pídales que cumplimenten la hoja de trabajo escribiendo el nombre de todos sus subordinados debajo de la caja de regalo y a continuación, exprese alguna cualidad o don que ese empleado posee.	20 minutos
4. Conclusión A. Pida a los participantes que formen parejas para discutir las preguntas siguientes: (1) ¿Le resultó fácil o difícil este ejercicio? (2) ¿Quién es la persona cuyos dones y cualidades le resultó más difícil enumerar? ¿Por qué? (3) ¿Quién es la persona cuyos dones y cualidades le resultó más fácil enumerar? B. Reúna a todos los participantes y presénteles un resumen de la necesidad de pensar en los dones de nuestros empleados y de valorar sinceramente esas cualidades. Esta autenticidad genera una gratitud sincera. NOTA: Es posible que algún líder no sea capaz de enumerar ninguna cualidad positiva para un empleado específico. Si esto sucede, discuta la situación con el líder al finalizar la sesión. Quizás ese empleado tenga algún problema serio y el líder esté tan absorto en el problema que no sea capaz de ver más allá de esos defectos. Al hacer este ejercicio, bajo ningún concepto estamos recomendando que se ignoren los problemas serios o que los líderes se conformen con un bajo nivel de rendimiento solamente porque esa persona tiene un extraordinario sentido del humor. Solamente pedimos a los líderes que intenten conseguir una visión equilibrada de los dones que las personas aportan al entorno de trabajo. En otra sección de este manual, hablaremos de los empleados que no contribuyen.	10 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 16

Piense en cada uno de sus empleados como si fuese un regalo. ¿Qué es lo que ellos aportan al entorno de trabajo? Recuerde que debe incluir las destrezas. los conocimientos, los valores o las cualidades especiales. Escriba el nombre del empleado debajo de la caja de regalo. A la derecha. enumere los dones especiales de esa persona. Estos dones pueden ser algo tan sencillo como tener sentido del humor.



IE 17: Sí, pero

Meta IE

	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a determinar su nivel de compromiso con la idea de expresar emociones positivas, tales como la gratitud, en el lugar de trabajo.
- Ayudar a los participantes a determinar cuáles son los beneficios de la gratitud expresada en el trabajo y también sopesar los riesgos inherentes a este tipo de comportamiento.
- Ayudar a los líderes a tomar la iniciativa para comprometerse con este tipo de acciones, caso de considerarlas útiles.

Tiempo estimado: 30 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 17

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Muchos líderes han sido entrenados o condicionados a no expresar gratitud o emociones positivas en el trabajo. Se consideraba que estos comportamientos podían inducir a los empleados a exigir incrementos salariales o aumentar sus expectativas relacionadas con su trayectoria profesional, etc. Ahora bien, los directivos emocionalmente competentes son conscientes de que la gratitud genuina crea vínculos y refuerza los niveles de confianza con los empleados.

El propósito de este ejercicio es ofrecer al líder la oportunidad de analizar los mensajes recibidos que tengan relación con los riesgos asociados con la expresión de emociones positivas en el trabajo, como por ejemplo, la gratitud. El líder analizará también los beneficios percibidos de la expresión de sentimientos de este tipo.

Notas del entrenador/Formador

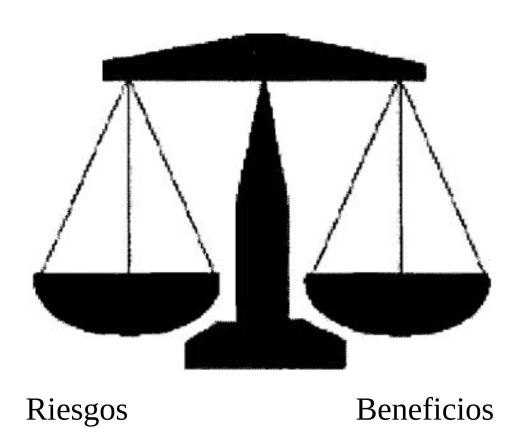
	Tiempo aproximado
1. Visión global Explique a los participantes que, en ocasiones, los líderes recibimos mensajes que sugieren que la expresión de emociones positivas, tales como la gratitud, es un error, ya que puede inducir a los participantes a plantear exigencias a los líderes. Explique que la expresión de las emociones conlleva tanto riesgos como beneficios y en este ejercicio vamos a analizar ambas facetas.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es analizar tanto los riesgos como los beneficios de la expresión de emociones positivas tales como la gratitud genuina en el trabajo. Este ejercicio permite al líder analizar ambas facetas del tema y decidir por sí mismo si la emoción positiva es o no adecuada en su grupo de trabajo."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 17. B. Pida a los participantes que respondan a las dos primeras preguntas de la hoja de trabajo.	15 minutos
4. Conclusión A. Pida a los participantes que formen grupos de cuatro para discutir las dos primeras preguntas de la hoja de trabajo. B. Con el grupo general, enumere las razones en una hoja de rotafolios para discutirlas posteriormente. C. Ahora, pida a los participantes que respondan individualmente a la pregunta 3. D. Termine diciendo que levanten la mano los participantes que piensen que son mayores riesgos que los beneficios. NOTA: Normalmente, se llega a la conclusión de que es mucho mejor expresar gratitud en el trabajo, a pesar de los riesgos. En ocasiones, puede existir una fuerte tendencia cultural contraria a esta practica en una compañía específica.	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 17

Enumere las razones/los riesgos que hacen que usted se resista a expresar gratitud.

Si sus empleados pensasen que usted realmente les valora, ¿cuáles serían los beneficios para usted'?

¿Cree usted que los beneficios superan los riesgos o viceversa? Dibuje una balanza para reflejar su respuesta.



Riesgos Beneficios

IE 18: Errores frecuentes relacionados con la gratitud

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a distinguir entre la expresión genuina de gratitud en el momento oportuno y el uso de la gratitud con fines de influencia.
- Hacer que los participantes sean más conscientes de su motivación para expresar gratitud u otra emoción positiva.
- Hacer que los participantes sean más conscientes de los sentimientos creados por una falsa gratitud.

Tiempo estimado: 30 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 18

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de **Riesgo/Dificultad**: Alto

Sugerencias para el **Entrenador/Formador**

La gratitud genuina y otras expresiones sinceras de emociones positivas pueden crear vínculos con los empleados, ser una fuente de motivación e inspiración para ellos y mejorar las relaciones. Sin embargo, las expresiones falsas o hechas con un motivo específico en mente pueden causar daños irreparables a nuestras relaciones de trabajo.

A los empleados no les gusta que les manipulen ni que jueguen con ellos. Los empleados saben cuándo alguien está utilizando una "técnica" con ellos y se resisten a las expresiones de emoción positiva cuando piensan que el motivo no está claro. En consecuencia, los líderes deben hacer todos los esfuerzos posibles para expresar emociones positivas sin expectativas de ganar nada a cambio.

Algunos de los errores más frecuentes que cometen los líderes a la hora de "utilizar" la gratitud son:

Gratitud en beneficio propio

Cuidado. Cuando el líder utiliza la gratitud para beneficiarse o para manipular, los demás se darán cuenta de sus intenciones. Repetimos: el único propósito de la gratitud es honrar a la otra persona al reconocer su esfuerzo, actitud, destreza o experiencia.

Obviamente, estamos convencidos de que la expresión de gratitud conlleva unos beneficios, pero si el líder solamente tiene en mente esos beneficios antes que su propósito real, el resultado será negativo. Las personas lo considerarán una simple herramienta de manipulación y no responderán de la misma manera.

El dinero como medida de gratitud

También ganaremos más cuando separamos la gratitud de las recompensas económicas. Cuando decimos gracias, y aquí tiene 20.000 ptas. por sus esfuerzos, estamos empezando a juzgar el esfuerzo. Puede hacer que esa persona piense, "Bueno, si realmente fue tan bueno, ¿por qué sólo vale 20.000 ptas. y no 40.000 ptas.?" La gratitud no es una cuestión de dinero. Se trata de honrar realmente los esfuerzos y sacrificios de las personas en el lugar de trabajo con un agradecimiento sincero. Las recompensas y las compensaciones justas tienen, sin lugar a dudas, su lugar en la organización, pero yo preferiría que pensasemos en ellas por separado para no contaminar la pureza de la gratitud. La gratitud debe ser un mensaje de un corazón a otro. Además, la mayoría de los programas de recompensas económicas son formales, retrasan el esfuerzo y exigen papeleo y aprobaciones. Todo lo contrario a la forma en que debemos comunicar la gratitud.

Gratitud ciega

Además de emparejar la gratitud con las recompensas económicas, hay otro error que puede aniquilar las buenas intenciones de la gratitud. En ocasiones, los líderes no son capaces de ver con claridad. Quizás el líder vea que Pablo ha hecho un trabajo excelente en un proyecto y así se lo dice. Por desgracia, no ha visto los esfuerzos de Felipe para conseguir que el proyecto sea un éxito. En su afán de reconocer los méritos de Pablo, es posible que haya conseguido que Felipe se sienta herido o poco valorado.

Gratitud redundante.

Otra vez no, por favor. Este Iíder agradece todo a todo el mundo cada minuto del día. La belleza de la palabra "gracias" se distorsiona debido al exceso de uso. Para que el receptor perciba algún beneficio, el reconocimiento debe tener un objetivo.

Gratitud insincera

No diga gracias cuando realmente no lo siente. Los empleados detectarán de inmediato que usted no está siendo sincero. Es mejor no decir nada. Diciendo cosas que no siente, solamente conseguirá arruinar su credibilidad.

La cuestión es que el Iíder emocionalmente inteligente sabe que la gratitud y demás expresiones positivas de emoción no pueden "utilizarse". Por el contrario, tienen que ser mensajes genuinos que expresen entusiasmo y fe en las personas y en sus destrezas, talentos, carácter y sacrificios. Estas expresiones no deben utilizarse por cualquier motivo, solamente porque son verdad.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión global Explique a los participantes que la inteligencia emocional exige honestidad en nuestras relaciones. Cuando pensamos en la falta de honestidad, la mayoría de nosotros pensamos en las mentiras. Obviamente, esa es una forma de ser deshonesto. Pero la mayoría de los líderes no dicen mentiras flagrantes. Por ello, algunos formadores e instructores bien intencionados han intentado enseñar a los directivos unas "técnicas" que pueden utilizar para mejorar el rendimiento. Estas técnicas incluyen cosas parecidas a: ● La técnica ***sandwich:*** usted ofrece información de retorno negativa a alguien,emparedada entre información de retorno positiva. ● Refuerzo positivo: a los mandos y directivos se les dice que ofrezcan refuerzo positivo siguiendo unos calendarios específicos y con unos fines concrctos. ● Programas de Reconocimiento y Recompensas : vincular la información de retorno positiva a una recompensa monetaria. Por desgracia, a pesar de que ninguna de estas sugerencias intentan provocar desconfianza, con frecuencia generan sentimientos de manipulación o engaño.	5 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es analizar algunos de los errores más frecuentes que las personas cometen cuando utilizan la gratitud o las expresiones positivas de emoción en el lugar de trabajo. Esperamos que al revisar esos errores, analizará cuidadosamente las situaciones que requieren emociones positivas y usted será capaz de reconocer el respeto que merecen."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 18. B. Pida a los participantes que coloquen una marca junto a los "asesinos del espíritu" enumerados en la página de los que ellos hayan sido testigos. Asimismo, pida a los participantes que reflexionen sobre el impacto de esos asesinos del espíritu. C. Divida a los participantes en grupos de cuatro para discutir el impacto de los "asesinos del espíritu" de la gratitud que ellos han presenciado o vivido en su lugar de trabajo.	15 minutos
4. Reúna al grupo general y plantee las preguntas siguientes: (A) ¿Por qué cree usted que la gratitud es una de esas cosas que puede percibirse como manipuladora? (B) ¿Cuándo es mayor el riesgo de que se interprete como manipulación? (C) ¿Qué impacto tiene la cultura, ya sea corporativa o cualesquiera otra, en este tema? NOTA: Las influencias culturales juegan un papel muy importante en la aceptación de las emociones positivas expresadas. Algunas culturas corporativas, con un nivel bajo o inexistente de confianza, se resisten a cualquier tipo de expresión, incluso a las más sinceras, y las perciben como manipuladoras. Asimismo, en determinadas culturas, la forma que se expresa la gratitud es un tema extremadamente sensible. Las expresiones de gratitud en presencia de colegas puede ser una acción muy negativa en algunas culturas. El respeto a los temas de diversidad cultural es también muy importante. No hay una única respuesta en este caso, sino una advertencia obvia: (a) analice sus motivos para asegurarse de que son desinteresados, y (b) si es así, utilice toda la inteligencia emocional que pueda para determinar cuál es la mejor forma de expresar la gratitud.	10 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 18

Asesinos del Espíritu de la Gratitud. A continuación, relacionamos los asesinos más frecuentes del espíritii y alma de la gratitud. Señale con una marca los asesinos del espíritu de la gratitud que usted haya presenciado. ¿Cuál es, en su opinión, el impacto que tienen esos asesinos del espíritu'?

☐ Gratitud insuficiente

☐ Gratitud redundante

☐ Gratitud eii beneficio propio

0 Gratitud insincera

0 Gratitud ciega

☐ El dinero como medida de gratitud

IE 19: Una nota de agradecimiento

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
✓	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a desarrollar el hábito de expresar agradecimiento sincero en el trabajo.
- Ayudar a los participantes a pensar en términos de gratitud, en especial a los que tienden a pensar con un ojo crítico.

Tiempo estimado: 30 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 19

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

En ocasiones, el problema no es la falta de inteligencia emocional, sino que sencillamente no tenemos el hábito. Con frecuencia, los líderes me dicen que, en ocasiones, ellos se acuerdan de cosas que sus empleados, colegas u otros han hecho bien, pero se les olvida decirles que reconoce y valora sus esfuerzos.

Desarrollar el hábito de reconocer las emociones positivas es muy importante. Este ejercicio ayuda a los líderes de dos maneras:

- Para aquellos líderes que habitualmente no piensan en las cosas buenas que los empleados están haciendo en el trabajo, este ejercicio les obliga a pensar.
- Para aquellos líderes que piensan en las cosas buenas, pero no las reconocen, este ejercicio fomenta la acción y la iniciativa.

Tener pensamientos positivos , pero no hacer nada para demostrarlos es similar a no tener ninguno. Los empleados no pueden leer nuestras mentes; por ello, cuando no nos tomamos la molestia de expresar nuestros pensamientos positivos, quizás estemos perdiendo oportunidades de llegar hasta las personas e inspirarles

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que el hábito es un elemento imporrtante que determina la forma en que nos perciben los demás. Explique que si tenemos el hábito de no decir nunca los buenos días, los demás pueden pensar que somos fríos y poco amistosos, aunque no sea ciero. Asimismo, explique que el hábito de expresar o no nuestros sentimientos positivos sobre los demás no es diferente a los demás hábitos. A pesar de que quizás valoramos mucho a nuestros empleados o colegas, si nunca lo decimos, ellos pueden pensar que no los valoramos.	2 minutos
2. Propósito: "Este ejercicio tiene dos propósitos: ● Para aquellos líderes que habitualmente no piensan en las cosas buenas que los empleados están haciendo en el trabajo, este ejercicio les obliga a pensar. ● Para aquellos líderes que piensan en las cosas buenas, pero no las reconocen, este ejercicio fomenta la acción y la iniciativa.	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 19 y un paquete de 25 tarjetas de "gracias". B. Pida a cada participante que mantenga un registro durante la próxima semana especificando a quién enviaron esas tarjetas y por qué. C. No especifique el número de tarjetas que el participante debe enviar; no obstante, explique que, en la próxima sesión, hablará de este ejercicio.	5 minutos
4. Seguimiento A. Pida a los participantes que comenten el número de tarjetas que enviaron durante la semana. B. Escriba las cifras en una hoja de rotafolios, bajo las siguientes categorías: 20-25 15-29 10-14 5-9 1-4	20 minutos
5. Plantee las preguntas siguientes: (A) ¿Qué piensa usted que sería una discrepancia en el número de tarjetas? (B) ¿Hay un número correcto de tarjetas? (La respuesta definitivamente es no.) (C) ¿Cuál fue la reacción de las personas que recibieron las notas? (D) ¿Cuáles serían otras expresiones creativas no monetarias que a usted le servirían para expresar su agradecimiento a sus empleados?	10 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 19

Práctica: Compre un paquete de al menos 25 tarjetas de "gracias". Manténgalas en lugar visible en su mesa durante dos semanas. Cada día, busque oportunidades de agradecer a las personas que usted se va encontrando en su compañía u organización. Puede dar las gracias a sus colaboradores, a sus colegas, al encargado de repartir el correo. Sólo tiene que adquirir el hábito de sentirse agradecido por los esfuerzos, destrezas, actitudes o contribuciones de las personas.

REGISTRO DE AGRADECIMIENTOS

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

IE 20: Sobrecargado de trabajo

Meta IE

	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a comprender la importancia que los empleados dan a las contribuciones equitativas y justas en el lugar de trabajo.
- Reconocer y valorar a los líderes que esperan unas aportaciones justas de todos sus empleados.
- Comprender el papel que desempeña la emoción en la productividad.

Tiempo estimado: 45 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional – Ejercicio 20

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Tanto en las situaciones de trabajo como en las personales, las personas esperan que se actúe con justicia. Cuando esos sentimientos son violados y las personas perciben que están siendo "utilizados", el impacto que tiene en la moral es negativo. Por ello, cuando la carga de trabajo de algunos empleados es injustamente más pesada que la de otros, el entorno resultante es negativo. Para evitar esos sentimientos destructivos, los líderes deben ser conscientes del hecho de que los empleados esperan que el líder cree un entorno de trabajo justo y equitativo, dentro de unos límites razonables.

Los líderes con un alto coeficiente de inteligencia emocional son conscientes de que la gestión de las contribuciones en el entorno de trabajo es parte integrante de la función de liderazgo. Ellos gestionan las contribuciones permitiendo que las partes interesadas se responsabilicen de la cuota de trabajo que les corresponde. Los líderes que exigen un rendimiento de cuentas a todos sus empleados están creando un entorno de trabajo que fomenta la colaboración y la cooperación. Por el contrario, los líderes que permiten que el desempeño de algunos empleados sea inferior al que, en justicia, les corresponde pueden provocar resentimiento y desconfianza entre los colegas y entre la dirección.

Ahora bien, los líderes son conscientes de que la justicia y la percepción son temas muy difíciles de gestionar. Los empleados percibirán siempre de forma diferente lo que es justo y lo que no lo es. Por ello, el líder emocionalmente inteligente tiene que ser capaz de distinguir

entre los problemas reales y las voces aisladas que reclaman justicia sin una causa que lo justifique. Este líder sabe que el entorno de trabajo ofrecerá siempre oportunidades para la desigualdad, pero se esforzará diligentemente para intentar eliminar esas injusticias dentro de su unidad de trabajo.

Durante esta sesión, el entrenador o formador debe intentar siempre ayudar al líder a equilibrar las áreas de mejora o inquietudes legítimas frente a unos pocos que no hacen más que quejarse. Es importante no descartar totalmente a estos últimos sin antes prestar atención a sus planteamientos, ya que es posible que el Iíder descubra en sus quejas el fondo de verdad que necesita para ser más eficaz. En consecuencia, el entrenador o formador debe trabajar conjuntamente con el Iíder para analizar todos los aspectos inherentes a la creación de un entorno de trabajo justo y equitativo.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que la igualdad y la justicia en las contribuciones es una de las quejas más frecuentes que los empleados expresan en el entorno de trabajo. Los empleados se quejan rápidamente de la carga de trabajo, de las tareas asignadas preferidas, de las promociones, o de compañeros que no contribuyen al mismo nivel. Asimismo, explique que, en ocasiones, esas percepciones tienen sus raíces en la cultura corporativa y son difíciles de cambiar. Por ello, el líder es el responsable de crear un entorno de trabajo que sea lo más justo posible. Esto significa que las expectativas deben ser equitativas y también lo deben ser las oportunidades. El líder capaz de crear un entorno de este tipo tiene muchas posibilidades de ganar en términos de productividad, colaboración y cooperación de todos los miembros de su equipo de trabajo. Los sentimientos de desconfianza en este área crean desconfianza hacia el líder y la energía emocional se desvía y no se centra en el desempeño de las tareas.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es analizar nuestras propias experiencias para identificar pruebas de los beneficios de un trato justo en el entorno de trabajo y de los peligros que puede provocar un trato injusto. A través de nuestras propias experiencias, quizás seamos más capaces de comprender las percepciones de nuestros empleados. Asimismo, este ejercicio nos ayudará a reconocer la energía emocional negativa que puede crearse en un entorno percibido como injusto. En este ejercicio, recordará algunas ocasiones en las que sintió que la carga de trabajo que le asignaron era justa y proporcional, así como otras en las que sintió que la carga asignada era injusta para discutir las reacciones provocadas por ambas situaciones."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 20. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo pensando en ocasiones en las que sintieron que estaban participando en un esfuerzo donde todo el grupo contribuía de manera justa y equitativa al éxito de la misión. Es posible que el líder haya trabajado en algún equipo donde hubiese una verdadera sinergia, ya que todos se esforzaban por igual. Deben enumerar esas ocasiones en la hoja de trabajo y reflexionar sobre los sentimientos provocados por esa situación. Asimismo, pídales que enumeren las ocasiones en que sintieron que estaban soportando una carga injusta de trabajo en un equipo o situación específica. De nuevo, deben reflexionar sobre los sentimientos provocados por esas situaciones. Pregunte también a los participantes qué hizo el líder, si es que hizo algo, para contribuir a cualquiera de las situaciones anteriores. ¿Pudo haber hecho más para aliviar esa situación en la que el participante se sintió sobrecargado de trabajo?	15 minutos
4. Conclusión A. Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (1) ¿Qué impacto tiene en el grupo de trabajo la sensación de justicia e igualdad en las contribuciones? (2) ¿Qué impacto tiene en su rendimiento la sensación de justicia e igualdad en las contribuciones? (3) ¿De qué forma contribuyó el líder a esta sensación de justicia e igualdad en las contribuciones? B. Reúna a todo el grupo y pida las respuestas a los subgrupos. Escnbalas en el rotafolios. C. Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (1) ¿Qué impacto tuvo en el grupo de trabajo la sensación de soportar una carga injusta de trabajo? (2) ¿Qué impacto pueden tener esos sentimientos en el rendimiento? D. Reúna a todo el grupo y pida las respuestas a los subgrupos. Escríbalas en el rotafolios. Centre la discusión en la forma en que el líder puede influir y fomentar la cooperación haciendo aflorar las emociones positivas en sus seguidores.	30 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 20

A medida que piensa en sus experiencias pasadas, identifique ejemplos de situaciones específicas en las que sintió que la carga de trabajo era justa y equitativa. Piense en ocasiones en las que usted estaba convencido de que su jefe estaba en sintonía con los temas de igualdad y emprendió las acciones necesarias para igualar el volumen de las contribuciones en su entorno de trabajo. ¿Cuándo ha trabajado usted con un jefe que contribuía equitativamente? Escriba esta información en la columna Campeón. Por otra parte, ¿cuándo ha sentido usted que se encontraba en una situación en la que estaba soportando una carga injusta de trabajo? ¿Cuándo ha visto a compañeros que hayan logrado salirse con la cuya contribuyendo menos sin apenas ninguna repercusión negativa? ¿Cuándo ha pensado usted que su jefe estaba asignando uria carga excesiva de trabajo a usted o a sus compañeros? ¿Qué hizo o dejó de hacer su jefe para contribuir a esa injusticia'? Escriba las acciones de su jefe en la columna Zoquete.

Campeón Expectativas justas y equitativas...	Zoquete Expectativas injustas...

IE 21: Hacer lo que en justicia le corresponde

Meta IE

	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a evaluar el nivel de las contribuciones de sus empleados.
- Ayudar a los participantes a reconocer el impacto emocional que tienen los empleados de bajo rendimiento o haraganes en los empleados eficaces.
- Comprender el papel del líder en la creación de un entorno que todos perciban como justo.

Tiempo estimado: 45 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 21

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La medida en que las personas contribuyen en el trabajo es un área de preocupación tanto para el líder como para los demás compañeros. Cuando los empleados están convencidos de que se espera que todos contribuyan de manera justa y equitativa, están más dispuestos a aceptar la cuota que les corresponde. Sin embargo, cuando los empleados piensan que a algunos de sus compañeros se les permite relajarse y no hacer el trabajo que en justicia les corresponde, el resentimiento aparece. Asimismo, cuando los empleados perciben que el jefe no satisface la cuota de trabajo que le corresponde, también es motivo de resentimiento. No es necesario decir que muchos de estos problemas tienen su origen en opiniones y percepciones; sin embargo, el jefe emocionalmente inteligente es consciente de que tiene que gestionar las percepciones y crear un entorno que todos perciban como justo.

El propósito de este ejercicio es hacer que los participantes evalúen con sinceridad los niveles de contribución de sus empleados. Aunque no hay dos empleados que contribuyan de la misma manera, es importante que exista una sensación global de equidad y justicia en el equipo de trabajo. Cuando los empleados piensan que lo único que se les pide es que hagan lo que les corresponde hacer, están mejor dispuestos a aceptarlo.

Durante esta actividad, enseñe a los participantes a emitir juicios de valor basados en su percepción global de las contribuciones de los empleados. Todos los jefes tienen algunas superestrellas cuyo rendimiento es muy superior al rendimiento de los demás empleados. Por ello, a pesar de estas discrepancias normales, pida a los participantes que hagan sus evaluaciones

basándose en una escala de lo que ellos consideran que es un rendimiento normal. Podemos definir el rendimiento normal como aquél que la mayoría de las personas es capaz de conseguir en condiciones normales. A esto nos referimos cuando hablamos de contribución total del empleado.

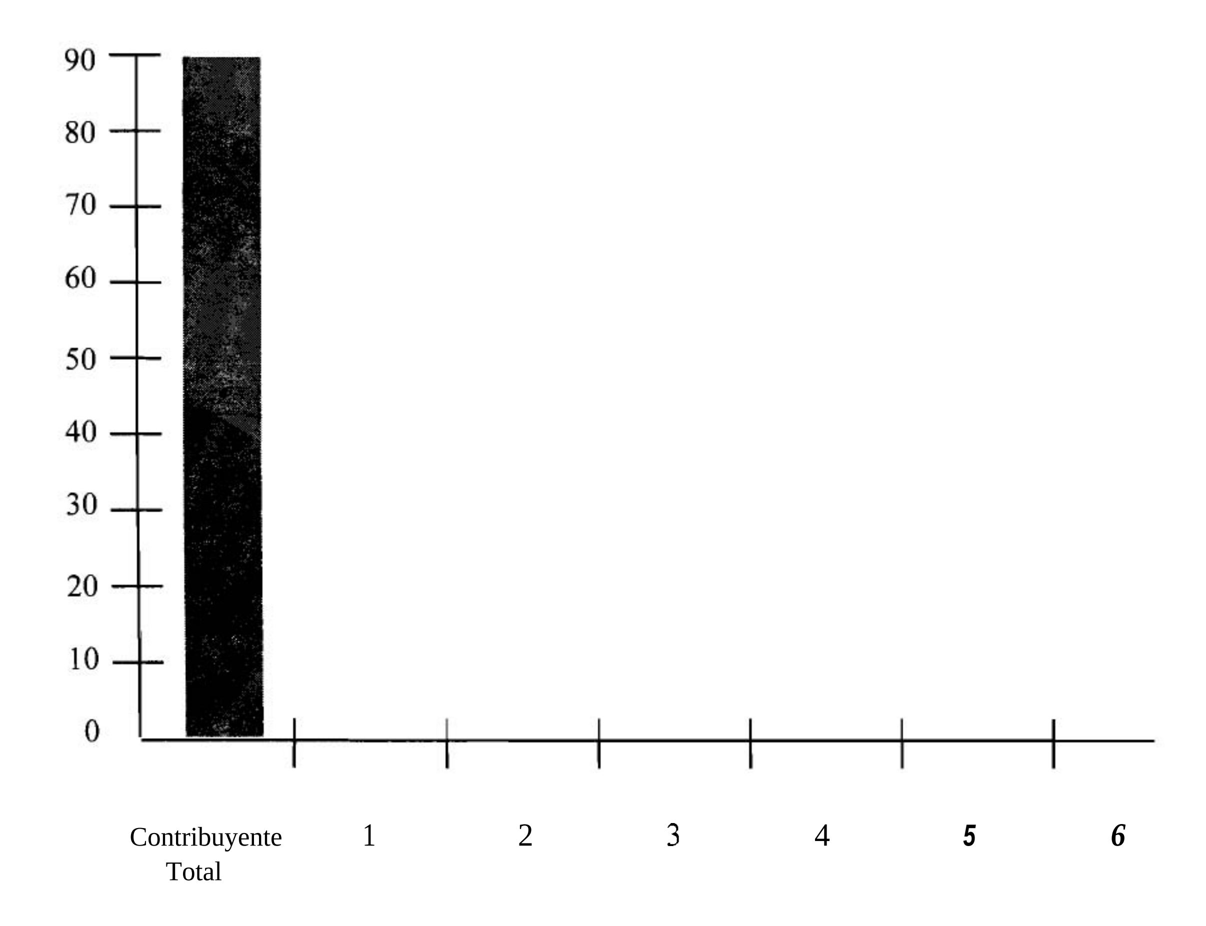
Los líderes con un alto coeficiente de inteligencia emocional son conscientes de que responsabilizar a sus empleados del desempeño de la cuota de trabajo que les corresponde es parte integrante de la función de liderazgo. Los líderes que exigen un rendimiento de cuentas a *todos* sus empleados están creando un entorno de trabajo que fomenta la colaboración y la cooperación. Por el contrario, los líderes que permiten que el desempeño de algunos empleados sea inferior al que, en justicia, les corresponde pueden provocar resentimiento y desconfianza entre los colegas y entre la dirección.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión global Explique a los participantes que parte de la función del líder es gestionar las contribuciones en el lugar de trabajo. Explique también que, a pesar de que ésta será siempre un área polémica, para crear un clima con un alto nivel de confianza es importante que los empleados sientan que todos deben rendir equitativamente. Asimismo, cuando a las personas no se les exige que hagan la parte del trabajo que les corresponde, los que sí lo hacen pueden resentirse. En muchas situaciones, explique que es el propio líder el que se siente resentido cuando el empleado no cumple las expectativas. Ese resentimiento puede provocar problemas adicionales y generar emociones negativas en el grupo de trabajo. Recuerde al grupo que el líder tiene la responsabilidad de inspirar a las personas y la emoción positiva es la mejor forma de conseguirlo. Por ello, un líder resentido corre el riesgo de no ser capaz de conseguir lo mejor de los demás.	3 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es determinar la forma en que nosotros evaluamos a nuestros empleados y cómo percibimos el nivel de contribución de cada uno de ellos. Le pediremos que califique a todos sus empleados utilizando un estándar autoimpuesto denominado "***contribuyente total***". Un contribuyente total es una persona que desempeña todas las tareas de su puesto de trabajo en condiciones normales. El motivo por el que le pedimos que piense en sus empleados en términos de sus contribuciones al equipo de trabajo es porque incrementa su sensibilidad en dos temas: (1) su rol como lider para emprender acciones con las personas que no están contribuyendo y (2) los sentimientos que los perezosos provocan en los demás miembros de su grupo de trabajo."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 21. B. Pidales que cumplimenten la hoja de trabajo pensando en cada uno de sus empleados y determinando la medida en que ese empleado cumple los estándares del "contribuyente total". Es importante que los jefes no piensen que un "contribuyente total" es un superestrella y fijen el estándar comparativo a ese nivel. Por el contrario, el contribuyente total es el nivel normal de contribución que usted puede esperar en circunstancias normales.	15 minutos
4. Conclusión A. Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (1) ¿Qué impacto tiene en usted, el líder, un empleado de bajo rendimiento o "contribuyente deficiente"? (2) ¿Qué impacto tiene en los demás miembros del grupo de trabajo un "contribuyente deficiente"? (3) ¿En qué medida es responsable el líder de abordar el problema del "contribuyente deficiente"? NOTA: Asegúrese de que el grupo no deja la responsabilidad del problema del rendimiento deficiente en manos de otros miembros de la organización, como por ejemplo, recursos humanos, ni tampoco culpan al sindicato o eluden de cualquier otra forma esa responsabilidad. Si esto sucede, recuerde al grupo las implicaciones del término líder y demuéstreles que comprende que no es una tarea fácil pero, a pesar de ello, los líderes de la organización son los responsables de fijar los estándares de rendimiento.	15 minutos
B. Pida a cada participante que conteste individualmente las preguntas 3, 4 y 5. Como entrenador o formador, intente estar disponible para cualquier consulta privada sobre estos temas.	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 21

1. En el gráfico de barras siguiente, dibuje una barra para cada uno de sus empleados, y también una para usted. Dibuje la altura de la barra en proporción a cómo, cri su opinión, cada persona contribuye al trabajo. La barra de la izquierda corresponde al "contribuyente total". Utilice esa barra como referencia paro dibujar la suya y la de sus empleados.



2. Analice el gráfico de barras. ¿Qué impacto tienen en usted los contribuyentes deficientes? ¿Qué impacto tierien en sus compañeros?

3. Todos tenemos ese día en el que no contribuiinos al nivel que deberíamos. Sin embargo, si la situación se repite con frecuencia, puede provocar un gran resentimiento tanto en el líder como en los demás empleados. ¿Están los contribuyentes deficientes reflejados en el gráfico de barras anterior provocando un serio resentimiento o enojo en usted o eii los demás? En caso afirmativo, usted debe afrontar la situación abordando directamente los problemas. ¿Es la situación lo suficientemente seria como para afectarle a usted y a los demás? ¿Cree usted que debe emprender algún tipo de acción para abordar la situación? En caso afirmativo, responda a las preguntas 4 y 5.

3. ¿Cuáles son las acciones que ha eiiiprendido para abordar el problema de los contribuyentes tieficientes? Ejemplos de esas acciones serían: discutir y clarificar las expectativas con el einpleatio; mantener reuniones con el einpleatio para discutir maneras de satisfacer las expectativas; ofrecerle formación adicional; discutir la situación con su jefe; solicitar asesoría a otros, por ejemplo, Recursos Humanos; documentar el caso; emprender acciones disciplinarias; hacer un seguimiento pernianente de la situación; ofrecer información de retorno contínua; abordar la situacióii durante el proceso de evaluación del rendimiento; hablar con el representante sindical...

5. ¿Cuáles son las acciones adicionales que iisted intenta emprender? ¿Cuándo? Si no esta seguro, solicite algún tipo de ayuda. Es un problema demasiado importante como para ignorarlo.

IE 22: Lo que en justicia le corresponde hacer al jefe

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a ser conscientes de que los empleados también esperan cosas de ellos.
- Ayudar a los participantes a reconocer que, en ocasiones, las expectativas del empleado pueden causar problemas si éste se siente defraudado por el rendimiento del jefe.
- Comprender que la comunicación juega un papel muy importante en lo relativo a las expectativas, tanto en el caso de las expectativas que tiene el empleado de su jefe como de las que el jefe tiene de su empleado.

Tiempo estimado: 35 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 22

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Este ejercicio ofrece unas oportunidades únicas al Iíder de verse a sí mismo *a través de los ojos de sus empleados*. Para el entrenador/formador, lo más importante de este ejercicio es asegurarse de conseguir el clima correcto para conseguirlo.

Este ejercicio pide al líder que evalúe si es o no un buen Iíder y contribuyente a los ojos de sus empleados. La mayoría de los líderes probablemente pensarán que contribuyen eficazmente; ahora bien, lo importante de este ejercicio es si el empleado considera o no que su contribución es buena. ¿Por qué es importante? Porque la perspectiva del empleado en este caso pude hablarnos de problemas, intereses o expectativas que el empleado siente que el líder no está cumpliendo. Al igual que los líderes se resienten cuando los empleados no cumplen sus expectativas, los empleados también se resienten cuando el líder no cumple las expectativas que ellos tienen. Por ello, de la misma forma que sabemos que, en ocasiones, los empleados no cumplen las expectativas debido a una falta de comprensión de la expectativa, lo mismo se aplica al líder. Obviamente, la comunicación es crítica. El primer paso consiste en una evaluación sincera.

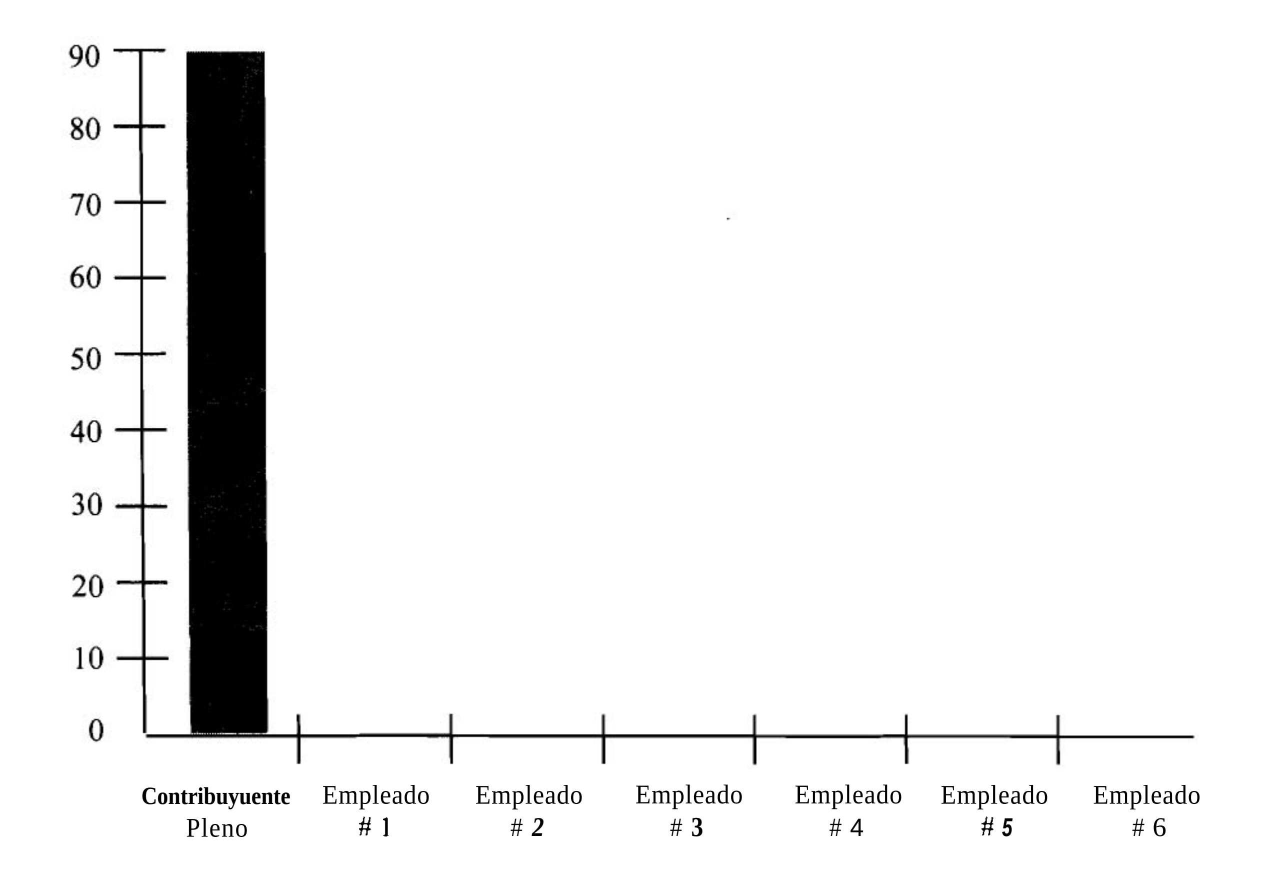
En consecuencia, pida a los líderes que se pongan en el lugar de sus empleados y analicen la situación a través de sus ojos. ¿Se sienten defraudados los empleados porque no pueden conseguir las respuestas o los recursos debido a que el líder está casi siempre reunido? ¿Sienten que no disponen de los recursos o la formación adecuados para desempeñar sus tareas y piensan que esta situación es responsabilidad del líder? ¿Describirán los empleados al líder como un contribuyente total en términos de satisfacción de sus expectativas

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que aunque que el líder piense que sus contribuciones al empleado son significativas, es posible que el empleado piense de manera diferente respecto a lo que, en su opinión, el Iíder debería estar contribuyendo. Explique que estas diferencias de interpretación pueden provocar sentimientos de resentimiento en el empleado, y éste puede pensar que el Iíder no está haciendo lo que en justicia debería hacer. Es muy importante comprender esta discrepancia, ya que si no se resuelve, puede causar problemas en las relaciones entre el Iíder y el empleado. Explique también que el Iíder emocionalmente inteligente comprende que esas diferencias de interpretación pueden provocar emociones negativas que afectan la productividad, la creatividad y otros factores necesarios para triunfar en el trabajo. Recuerde al grupo que, incluso cuando el líder trabaja duro y desempeña las tareas que le corresponden, si el empleado piensa lo contrario, vale la pena discutirlo.	3 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ver su contribución como líder *a través de los ojos de sus empleados.* Voy a pedirles que determinen cómo le calificaría cada uno de sus empleados en términos de lo que usted contribuye al equipo de trabajo. Al conocer la forma en que el empleado ve sus contribuciones al equipo, es posible que sea capaz de identificar algunas expectativas insatisfechas que pueden ayudar a mejorar la relación. Asimismo, este tipo de valoración puede arrojar luz sobre unos canales adicionales de comunicación que quizás sean necesarios para usted y para sus empleados"	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 22. B. Pida a los participantes que cumplimenten la hoja de trabajo reflejando cómo cada empleado le puntuaria según la percepción que tenga de un jefe "contribuyente total". Aunque es posible que el Iíder no esté de acuerdo con la definición que tiene el empleado para un jefe "contribuyente total", nuestra intención no es discutir el mérito de la opinión del empleado sino determinar si existen o no discrepancias. C. Pida a los participantes que reflexionen sobre los motivos que puedan tener algunos empleados para calificarles de forma diferente.	15 minutos
4. Conclusión Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (A) ¿Qué puede/debe hacer el lider para abordar las expectativas que los empleados tienen de él? (B) Aunque, con frecuencia, los líderes invierten tiempo tratando de conocer las expectativas con los empleados, normalmente esas discusiones son parciales. ¿Por qué no aplicar el ejercicio de inversión de roles para clarificar lo que esperamos ambas partes sobre el rendimiento del jefe y el del colaborador? ¿Sería útil discutir las expectativas de rendimiento que los empleados tienen del líder? NOTA: Algunos grupos reconocen de inmediato los beneficios que genera este tipo de discusión. No obstante, algunos no lo aceptan de buen grado. Intente centrar la discusión en el hecho de que no se trata de que los empleados le digan al jefe qué es lo que tiene que hacer, sino de crear unas relaciones emocionalmente sensibles y saludables que tienen en cuenta las necesidades de todas las partes involucradas.	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 22

Si a sus empleados les pidiesen que dibujasen un gráfico de barras de su desempeño eii comparación a un jefe "contribuyente total". ¿dónde cree usted que le situarían? Dibuje uria barra representando su desempeño destie la perspectiva de cada uno de sus empleados. Si el nivel es diferente, ¿por qué es diferente? ¿Por qué cree usted qiie sus empleados colocarían así su nivel de contribución?



IE 23: Acción/reacción

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a darse cuenta del impacto que sus acciones tienen en los diferentes empleados.
- Ayudar a los líderes reconocer la necesidad de evaluar el impacto emocional de sus acciones antes de iniciarlas.
- Comprender el rol que desempeña el líder en la creación de un entorno emocionalmente positivo.

Tiempo estimado: 40 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 23

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Cuando Newton afirmó que para cada acción existe una reacción igual y opuesta, es muy probable que no estuviese pensando en las emociones. Sin embargo, algunas veces es posible aplicar esta ley de Newton a la emoción humana. Es indispensable que los líderes sean sensibles y evalúen sus acciones con respecto a la reacción que pueden provocar. Por desgracia, a diferencia de las leyes de la naturaleza, esta evaluación puede tener una respuesta diferente para cada una de las personas involucradas.

Ahora bien, el líder emocionalmente inteligente elige conscientemente cuándo y cómo dice o hace algo, debido a la reacción que pueda provocar. Para el líder emocionalmente inteligente, este proceso de pensamiento es casi imperceptible. La investigación demuestra que pensar deliberadamente en el impacto que nuestras acciones puedan tener en el receptor es un sello distintivo de la inteligencia emocional.

Este ejercicio nos ayuda a sensibilizarnos a la amplia gama de reacciones que una simple acción puede provocar. No intenta determinar si la acción es adecuada o inadecuada, sino lograr que caigamos en la cuenta de las diversas interpretaciones que puede tener una misma acción, dependiendo de quién la interprete.

Anime a los líderes a ser muy creativos en sus respuestas. Pídales que se diviertan y agudicen su imaginación mientras hacen este ejercicio.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que mientras mas sensibles seamos y mas tengamos en cuenta las reacciones a nuestras acciones, mejor equipados estaremos para crear el entorno de trabajo que deseamos. Explique que los líderes emocionalmente despiertos evalúan las reacciones antes de actuar y, a continuación, modifican sus acciones basándose en esa evaluación. Ofrezca ejemplos personales de este tipo de evaluación, tales como decidir que no debe decir a su esposa que piensa ir a jugar al golf durante el fin de semana cuando ella se está quejando de la cantidad de cosas que tiene que hacer en casa.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudamos a ser mas sensibles a la forma en que nuestros empleados reaccionan ante nuestras acciones. Trabajar con personas es mucho mas divertido que trabajar con máquinas en parte porque las personas reaccionan de nianeras muy diferentes a una misma acción. Ser capaz de predecir las reacciones es muy importante, ya que así seremos capaces de modificar nuestras acciones si lo estimamos oportuno antes de provocar una reacción no deseada."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 23. R. Pídales que cumplimenten la hoja de trabajo, pensando en cartas, e-mails o comunicaciones verbales que hayan enviado recientemente. Pida al líder que imagine el mayor número de reacciones posibles a cada una de esas acciones. Anime a los participantes a ser creativos y a divertirse con este ejercicio.	20 minutos
4. Conclusión Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (A) ¿Por qué es importante analizar de antemano las reacciones a nuestras acciones como líderes? (B) ¿Qué impacto puede tener esta práctica en la creación de la cultura de trabajo deseada? (C) ¿En qué medida es responsable el líder de anticipar las reacciones? NOTA: Anime al grupo a reconocer que esta responsabilidad no supone una carga; por el contrario, incrementa el nivel de autonomía responsable. La habilidad para configurar el entorno de trabajo depende del clima emocional que seamos capaces de crear; esta práctica es vital para crear la cultura que deseamos en nuestro lugar de trabajo.	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 23

Sienipre que actuamos, o dejamos de actuar, estamos enviando un mensaje. Recuerde las últimas 10 cartas, e-inails, llamadas telefónicas o instrucciones verbales que envió a cualquiei-a de sus empleados. En la columna izquierda, escriba la intención de cada mensaje. Haciendo uso de su imaginación, ¿qué mensajes pueden haber recibido, diferentes a los que usted intentaba transniitir'? Sea creativo. Deje volar su imaginación. Piense en los sentimientos que pueden haber provocado esos mensajes. Escriba sus respuestas en la columna derecha.

Ejemplo. Envié una carta a Juan para recordarle la reunión de seguridad.

No me tio de que se acuerde.
Él rio tiene que responsabilizarse de su propio calendario.
La seguridad es importante.
Pienso que sufre **los** primeros sintomas de Alzheimer
Estoy ayudándole e intento aligerar su carga de trabajo.

IE 24: Defínase

Meta IE

	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a reconocer la importancia de comprometerse con una meta.
- Ayudar a los Iíderes a reconocer que el compromiso con una meta es un sello distintivo del liderazgo.
- Comprender el daño causado al enviar mensajes imprecisos a los empleados con respecto a las metas.

Tiempo estimado: 35 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 24

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con Iíderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Los Iíderes determinan la línea de acción. Los Iíderes deciden qué es lo que es importante para el equipo de trabajo y cuál es la mejor forma de asignar las prioridades y los recursos. Aunque los mejores líderes lo hacen a través de la participación y la influencia en lugar de utilizar tácticas de imposición, a pesar de todo el Iíder sigue siendo el visionario que decide cuál es el camino a seguir. Una de las preocupaciones más frecuentes de los seguidores es que algunos Iíderes no se definen cuando, de hecho, deberían hacerlo.

Los Iíderes emocionalmente inteligentes reconocen que es importante adoptar una postura. El compromiso del Iíder con la meta muestra el camino para que otros también se comprometan. Cuando los líderes vacilan o envían mensajes imprecisos sobre la importancia del camino decidido, los seguidores pueden sentirse confusos o incluso enojados. No queremos decir que los Iíderes no puedan cambiar de opinión después de escuchar a sus seguidores e involucrarles. Por el contrario, hablamos de los Iíderes que envían mensajes incoherentes sobre la línea de acción y la visión, y como pueden dañar sus relaciones con sus seguidores y hacer que estos últimos cuestionen la contribución del líder.

La meta de este ejercicio es ayudar a los líderes a analizar lo importante que es que el Iíder se defina y adopte una postura firme. Los participantes deberán recordar ocasiones en las que se comprometieron con una línea de acción y el impacto que tuvo ese compromiso. También deberán analizar las situaciones negativas, cuando el líder no defendió su postura.

En ocasiones, el Iíder que carece de autoconfianza o de autodisciplina puede adoptar una postura para después retroceder. Este tipo de comportamiento confunde también a sus seguidores y no es el indicado para conseguir el compromiso en el futuro de sus seguidores.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que, por definición, al líder le corresponde ser visionario y decidir las metas y la línea de acción del grupo. Por ello, la habilidad del líder para mantener su compromiso con la meta es muy importante. En ocasiones, los líderes abandonan ese compromiso o envían mensajes incoherentes sobre cuál es la línea de acción deseada, lo que confunde o incluso llega a enojar a sus seguidores. Explique que no intentamos decir que los líderes eficaces no cambian su línea de acción en determinadas ocasiones; ahora bien, cuando el líder no ofrece unas directrices claras, puede dañar sus vínculos con sus seguidores. Explique también que el liderazgo exige el coraje para mantenerse fiel a compromisos que, en ocasiones, son impopulares, pero son el curso de acción correcto.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudamos a evaluar las ocasiones en las que hemos adoptado una postura y hemos defendido a ultranza esa meta con la que estábamos comprometidos. Asimismo, analizaremos el impacto de esas ocasiones en las que vacilamos o modificamos nuestra línea de acción porque carecíamos del compromiso o del coraje necesarios para mantenernos firmes."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 24. B. Pídales que cumplimenten la hoja de trabajo, pensando en lo siguiente: (1) Una ocasión en la que el participante adoptó una postura en relación a un tema y se mantuvo firme porque estaba totalmente convencido de que era lo correcto. (2) Una ocasión en la que el participante no se mantuvo firme en su postura y ahora, analizándolo retrospectivamente, se da cuenta de que cometió un error. (3) Una ocasión en la que el participante defendió una postura sobre un tema, pero no se comprometió ni siguió adelante. (4) En cada caso, pida al participante que reflexione sobre el impacto que su actitud tuvo en sus seguidores. NOTA: Podemos conseguir el mismo objetivo pidiendo a los participantes que piensen en las acciones de otros líderes que adoptaron una postura, no lo hicieron o la adoptaron pero después se retractaron. Es posible que esta fórmula sea menos arriesgada con determinados grupos.	15 minutos
4. Conclusión A. Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las siguientes preguntas: (1) ¿Por qué es importante que los líderes se definan y adopten una postura? (2) ¿Cuál es el impacto en los seguidores cuando el líder adopta una postura, pero cede terreno cuando las cosas se ponen dificiles? (3) ¿Qué impacto tiene en los seguidores cuando los líderes no se mantienen firmes cuando deberían hacerlo?	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 24

Piense en alguna ocasión en la que usted defendió un teina con su personal y se mantuvo firme en su postiira. ¿Qué es lo que hizo'? ¿Por qué supo su personal que usted iba en serio'? ¿Cómo se sintió usted'?

Piense en alguna ocasión en la que usted adoptó una postura sobre un tenia y después se retractó.¿Qué impacto tuvo su actitud en su personal? ¿Qué impacto tuvo en usted'?

Piense en alguna ocasión en la que no se definió sobre un tenia y debería haberlo hecho. ¿Por qué no lo hizo? ¿Cómo se sintió usted'?

IE 25: Mis valores, nuestros valores

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a darse cuenta del papel que desempeñan a la hora de reforzar y fomentar los valores que rigen en su unidad de trabajo.
- Ayudar a los líderes a reconocer que los valores incoherentes envían mensajes incoherentes a los seguidores, creando así confusión e incluso enojo.

Tiempo estimado: 35 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 25

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Además de fijar la línea de acción para el grupo de trabajo, los líderes tienen que determinar los valores. Al hablar de valores, nos referimos a la forma en que se hace el trabajo. El líder, a través de sus palabras y sus acciones, envía a sus empleados unos mensajes sobre lo que él valora. Cuando esos mensajes son coherentes, los empleados saben dónde están y qué es lo que deben esperar. Ahora bien, si los mensajes son incoherentes, los seguidores pueden confundirse. Por ejemplo, si un líder afirma que valora el servicio al cliente y sus acciones reflejan desprecio o falta de interés en las necesidades del cliente, sus acciones no son coherentes con su mensaje. Este tipo de incoherencia genera un conflicto entre lo que el líder dice que valora y lo que, de hecho, realmente valora.

Los líderes emocionalmente inteligentes son congruentes. Envían mensajes basados en sus valores y esos mensajes son coherentes. Sus palabras y sus acciones se apoyan mutuamente. Este ejercicio ayuda a los líderes a evaluar sus acciones para determinar si transmiten o no mensajes incoherentes. Obviamente, nunca hay un 100% de coherencia en ningún lugar de trabajo. Las personas lo comprenden y lo perdonan cuando la mayoría de las acciones y las palabras siguen una misma dirección.

Los empleados detectan enseguida los conflictos de valores. Son capaces de percibir de inmediato cuándo el líder está enviando mensajes confusos. Cuando sus valores son firmes, el empleado es consciente de cuáles son las acciones aceptables y cuáles no lo son. Los valores fijan el curso de acción y ofrecen directrices a los empleados sobre la forma en que deben actuar.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que los valores determinan el clima del entorno de trabajo en relación a cómo hay que hacer el trabajo. Los valores ayudan a tomar decisiones difíciles. Los valores forman la base de esas decisiones. Sin embargo, cuando los valores son incoherentes, los seguidores se sienten confundidos e incluso enojados. Los líderes emocionalmente inteligentes saben que para ser un líder y poder influir y establecer vínculos con sus seguidores, ellos tienen que fijar los valores y transmitirlos al grupo, tanto a través de sus palabras como a través de sus obras. El líder emocionalmente inteligente también es consciente del daño que causan las acciones y las palabras contrarias a los valores.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarnos a evaluar los valores que son importantes para nosotros y los mensajes relacionados con esos valores que transmitimos a nuestros empleados. En ocasiones, esos mensajes pueden ser incongruentes y dañar la integridad de nuestras relaciones con nuestros empleados. Por otra parte, cuando los mensajes relacionados con los valores se comprenden con claridad, la tarea del líder es más fácil, ya que ellos empleados tienen una base sobre la cuál pueden trabajar."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 25. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo marcando con colores diferentes lo siguiente: (1) Los cinco valores que el líder piensa que son los más importantes para la unidad de trabajo. (2) Los cinco valores que de los empleados piensan que son los mas importantes para la unidad de trabajo. (3) Los cinco valores que la compañía piensa que son los más importantes. (4) Revise la hoja para detectar incoherencias.	10 minutos
4. Conclusión A. Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (1) ¿Por qué es importante que los líderes determinen cuáles son los valores más importantes para su unidad de trabajo? (2)¿Qué sucede cuando los valores que proclamamos tener y los valores de la organización son diferentes? (3) ¿Qué impacto tiene la incoherencia en los valores en la unidad de trabajo? (4) ¿De qué forma pueden los líderes reforzar los valores que les gustana implantar en su entorno de trabajo? B. Resuma los puntos siguientes: (1) TODOS los grupos tienen sus valores. Los valores que prevalecerán serán aquéllos que se refuercen con más frecuencia. (2) Si el líder no determina los valores, alguien lo hará. Si se deja al azar, los valores que surgirán quizás no sean los más deseables para la unidad de trabajo. (3) El líder tiene una fuerza extraordinaria a la hora de determinar los valores; ahora bien, para que esos valores se "afiancen", todas las acciones, palabras y refuerzos deben apoyar los valores deseados.	20 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 25

A continuación presentamos una lista de valores que pueden estar presentes en el entorno de trabajo. Utilizando un bolígrafo azul, rodee con un circulo los cinco valores que son inás importantes para usted. Tenga cuidado de no rodear con un círculo los que usted dice que valora o que la compañía dice que debería valorar, sino aquéllos que usted realmente valora. Si lo considera oportuno, puede añadir otros valores a la lista. Utilizando un bolígrafo de otro color, rodee con un círcuno los cinco valores que, desde la perspectiva de sus empleados. son los inás importantes para usted. ¿Dónde están las discrepancias?

Velocidad del rayo	Perfección
Armonía	Belleza
Respeto	Verdad
Liinpieza .	Orden
Seguridad	Mentalidad abierta
Satisfacción del cliente	Sinceridad
Responsabilidad	Ingenio
Creatividad	Sentido Comunitario
Capacidad emprendedora	Independencia
Espíritu de Equipo	Ayudar a Otros
______________	______________
______________	______________
______________	______________
______________	______________

Utilizando la lista anterior, rodee con un círculo los cinco valores que, en su opinión. son los que inás valora su organización. (Si su compañía tiene una definición de sus valores. es posible que sean o no coherentes con su percepción de qué es lo que inás valora la organización.) ¿Alguna discrepancia?

IE 26: Asesinos del espíritu de contribución

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a identificar a los "asesinos del espíritu" conocidos en el entorno de trabajo.
- Ayudar a los participantes a reconocer que esos "asesinos del espíritu" pueden crear unas culturas de trabajo negativas.
- Ayudar a los líderes a reconocer los "asesinos del espíritu" en su propio comportamiento.

Tiempo estimado: 35 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio *26*

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Según nuestras investigaciones, los empleados identifican cuatro "asesinos del espíritu de contribución" que, en su opinión, favorecen unos niveles bajos de productividad y moral. Estos cuatro asesinos del espíritu son:

(1) Expectativas que solamente se aplican a algunos: Los empleados se sienten traicionados cuando los líderes esperan que algunos desempeñen a un determinado nivel y perciben que a otros no se les aplica ese mismo estándar. Cuando esto sucede, algunos empleados reaccionan reduciendo su nivel de contribución. No todos reaccionan de esta manera, pero incluso los que mantienen su nivel de rendimiento se sienten resentidos hacia sus colegas y su líder. Los empleados perciben que el líder es el responsable de mantener unos estándares justos; cuando esto no sucede, culpan al líder porque piensan que no está haciendo bien su trabajo.

(2) Acciones incongruentes: Cuando el jefe hace o dice una cosa y cuando se da la vuelta hace o refuerza justo lo contrario, los empleados detectan de inmediato estas incoherencias. La coherencia y la congruencia en las acciones son indispensables para conseguir un alto nivel de confianza. En consecuencia, cuando las acciones y las palabras se perciben como incoherentes con demasiada frecuencia, el nivel de confianza disminuye. Esta disminución afecta la moral y genera unas emociones negativas que perjudican la productividad.

(3) Líderes incompetentes: Cuando los empleados perciben que los líderes no adoptan una postura con relación a los temas que exigen una decisión, el desánimo hace su aparición. Los empleados piensan que si una decisión es, sin lugar a dudas, responsabilidad del líder, éste debe tomar la decisión. La indecisión consume energía e interrumpe su flujo positivo, destruyendo así el impulso. (No estamos sugiriendo que los empleados desean que los líderes tomen todas las decisiones. En muchas situaciones, la toma de decisiones participativa(jefes y empleados) es la mejor opción. Ahora bien, en ocasiones, la toma de decisiones participativa no es la opción correcta y es en esas ocasiones cuando los líderes tienen que dar un paso al frente y responsabilizarse de tomar la decisión).

(4) Falta de seguimiento: Cuando el líder defiende una postura determinada pero no hace un seguimiento de sus expectativas, los empleados detectan que las palabras del líder no significan nada. El líder crea una cultura donde los empleados saben que si esperan el tiempo suficiente, nada sucederá porque los líderes no harán el seguimiento necesario. Esta actitud puede desmoralizar a los empleados y romper los vínculos de confianza, ya que las palabras del líder no están respaldadas por sus acciones.

Los líderes emocionalmente inteligentes son conscientes de que los asesinos del espíritu de contribución a los que hacemos referencia tienen un precio. Ese precio incluye un bajo nivel de moral y un desgaste de energía. Para que el líder pueda conseguir algo, tiene que ser capaz de reunir toda la energía positiva en aras de la consecución de la meta. Las acciones enumeradas anteriormente aniquilan esa fuerza y dificultan considerablemente el logro de las metas.

Notas del Entrenador1 Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que el líder tiene que tener cuidado con los cuatro asesinos del espíritu que, en ocasiones, invaden nuestro entorno de trabajo. Explique al grupo los cuatro asesinos del espíritu de contribución enumerados anteriormente. Ofrezca ejemplos de su propia experiencia laboral. Explique que los líderes emocionalmente inteligentes son conscientes de que esos asesinos del espíritu tienen un precio. Ese precio incluye un bajo nivel de moral y un desgaste de energía. Para que el líder pueda conseguir algo, tiene que ser capaz de reunir toda la energía positiva en aras de la consecución de la meta. Las acciones enumeradas anteriormente aniquilan esa fuerza y dificultan considerablemente el logro de las metas.	5 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a identificar los asesinos del espíritu de su entorno de trabajo y presentar sugerencias para conseguir eliminarlos".	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 26. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo teniendo en mente los asesinos del espíritu que puedan estar actuando en su lugar de trabajo. C. Pida a los participantes que presenten factores específicos que quizás coniribuyan a la existencia de esos asesinos del espíritu. Pida a los participantes que presenten sugerencias para erradicar a esos asesinos del espíritu.	15 minutos
4. Conclusión A. Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (1) ¿Por qué es importante que los líderes tomen conciencia de la existencia de estos cuatro asesinos del espíritu? (2) ¿Qué daño pueden inflingir estos asesinos del espíritu en la moral de los empleados? B. Resuma los puntos siguientes: (1) TODOS los grupos, en un momento dado, sufrirán las consecuencias de estos asesinos del espíritu. Ahora bien, cuando estos asesinos del espíritu no aparecen de forma aislada, sino frecuente, es entonces cuando provocan un daño permanente a la cultura. (2) Cuando estas acciones ocurren ocasionalmente, los grupos suelen perdonarlas; sin embargo, cuando ocurren con demasiada frecuencia, pueden dañar la integridad del líder.	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 26

Asesinos del Espíritu y Vampiros del Alina. A continuación, relacionamos los asesinos del espíritu más frecuentes relacionados con las contribuciones y las expectativas. ¿Cuáles de ellos cree usted que están afectando su entorno de trabajo? Señálelos con una marca. ;,Por qué es importante que los líderes tomen conciencia de la existencia de esos cuatro asesinos del espíritu'! ¿Qué daíío pueden causar en la moral de los empleados?

______ Expectativas que solamente se aplican a algunos einpleados

______ Acciones incongruentes

______ Líderes ineficaces

______ Ausencia de seguimiento

IE 27: ¡Usted espera que yo haga qué!

Meta IE

✔	Autoconocimiento y control
✔	Empatía
	Relaciones Sociales
✔	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a identificar qué es lo que los empleados esperan de ellos en el lugar de trabajo.
- Ayudar a los participantes a reconocer que esas expectativas son importantes para los empleados y que estar a la altura de esas expectativas crea unos vínculos de confianza.
- Ayudar a los líderes a reconocer que la comunicación abierta es indispensable para alcanzar un alto nivel de confianza en las relaciones.

Tiempo estimado: 25-35 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 27

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La relación empleado/líder está llena de expectativas. A la mayoría de los líderes se les ha ensefiado cómo tienen que fijar las expectativas de sus empleados. Sin embargo, el líder casi nunca recibe ningún tipo de ayuda con relación a cómo preguntar a sus empleados qué es lo que esperan de él. Por ello, en muchas ocasiones los empleados sienten que la relación es de una sola vía. Y de hecho lo es; al empleado se le contrata para desempeñar un puesto de trabajo; si no lo hace, la compañía prescinde de sus servicios.

Ahora bien, el líder emocionalmente inteligente reconoce lo mucho que puede beneficiarse cuando establece una relación de igualdad. Sin embargo, una participación equitativa significa que el líder no es el único que tiene expectativas que puede fijar para sus empleados, sino que el líder tiene que ser consciente de las expectativas que los empleados tienen de él. El líder y los empleados deben discutir estas expectativas y deben estar sujetas a evaluación. (La cuestión es que los empleados tienen determinadas expectativas del líder, prescindiendo de si este último es o no consciente de existencia de las mismas. El líder emocionalmente inteligente sabe que es mejor conocer cuáles son esas expectativas.)

Notas del entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que la información de retorno de sus empleados es una de las herramientas más potentes para el líder. Explique también que en la mayoría de las relaciones humanas, siempre hay expectativas. Esas expectativas son especialmente poderosas en la relación líder/empleado. Asimismo, las expectativas van más allá de las obvias de un buen día de trabajo por un buen salario. El líder puede beneficiarse de esa fuerza tan extraordinaria cuando es sensible a las expectativas de sus empleados y se esfuerza por cumplir aquéllas que apoyan las metas comunes de la unidad de trabajo.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a identificar qué es lo que sus empleados esperan de usted. Para ello, solicitará información de retorno a sus empleados. Cuando usted comprende las expectativas de sus empleados, estará más preparado para servir a su equipo y lograr las metas."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 27. B. Pida a cada participante que hable con cada uno de sus empleados para determinar cuáles son sus expectativas en lo relativo a sus contribuciones al entorno de trabajo. Enseñe a los participantes a escuchar atentamente. Si algunas de las expectativas son diferentes de las que pensaba el líder, debe escribirlas y reunirse de nuevo con el empleado en una fecha posterior para discutir el porqué esas expectativas son irrazonables o imposibles de tener en cuenta. C. Pida a los participantes que presenten acciones específicas basadas en sus entrevistas con sus empleados.	15 minutos
4. Conclusión Después de las entrevistas, programe algún tiempo con cada uno de los participantes, individualmente, para discutir lo siguiente: A. ¿Qué es lo que le sorprendió en las entrevistas con sus empleados? B. ¿Qué es lo que pudo haberse imaginado de las entrevistas con sus empleados? C. Basándose en sus discusiones con sus empleados, ¿puede usted anticipar algún cambio en sus acciones como líder? En caso afirmativo, ¿cuáles?	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 27

No hay sustituto para unas buenas comunicaciones. Hable con cada uno de sus empleados sobre sus coiitribuciones y expectativas. Pregúnteles lo siguiente:

¿Qué es lo que espera de mí que no siempre se lo doy?

Hábleme de alguna ocasión en la que se sintió defraudado y pensó que yo podría haber actuado de forma difereiite.

¿Cuál es su opinión sobre la distribución del trabajo en nuestro departamento?

¿De que otra forma lo distribuiría usted?

¿Qué es lo que yo liago que, en ocasioiies, puede provocar confusión o transmitir mensajes incolierentes?

IE 28: Visión grandiosa

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a comprender las cualidades asociadas con una visión grandiosa.
- Ayudar a los participantes a evaluar esas cualidades en comparación a sus propios puntos fuertes.
- Ayudar a los líderes a determinar qué impacto tiene la visión en su papel de líder.

Tiempo estimado: 45 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 28
Lectura de la biografía de algún líder extraordinario, seleccionado y admirado por el participante. En la lista de recursos incluimos algunas sugerencias.

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La visión cumple dos propósitos esenciales para el líder. Una visión clara ayuda al líder a seguir estando motivado por su trabajo. Mientras más claro pueda ver el líder cuál es su misión, mayores las posibilidades de conseguirla. Además, un líder con una visión clara está mejor equipado para interactuar con sus seguidores e inspirarles. Un líder no debe nunca ser impreciso con relación a lo que desea conseguir. El término líder implica que usted tiene una misión o una causa, y la visión es indispensable para que el líder se comprometa a sí mismo y a sus seguidores con una línea de acción definida.

El propósito de este ejercicio es ayudar a los líderes a descubrir la fuerza que tiene la visión. Estudiando a algunos grandes líderes, los participantes pueden dar respuesta a unos interrogantes básicos relacionados con la visión de esos líderes, así como determinar el impacto que tuvo esa visión en su potencial de logro.

Los participantes deben seleccionar al líder que más admiren. Este ejercicio es especialmente útil en las sesiones individuales de entrenamiento. Sin embargo, cuando lo utiliza con un grupo, puede asignar unas lecturas específicas si lo considera oportuno.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que una de las marcas distintivas del liderazgo es la visión. Una visión clara capacita tanto al líder como a sus seguidores para comprender cómo tienen que vivir esa misión. Los grandes líderes están motivados por su visión y por su misión. La visión sirve para inspirar a otros para conseguir la misión. Cuando el líder no tiene una visión clara, o no es capaz de expresarla con claridad, los seguidores no se sentirán inspirados para seguirle. Explique también que todos los grandes líderes del pasado tienen un vínculo común, es decir, todos tienen una misión y una visión clara de cómo conseguir el logro de esa misión. Por ejemplo, la visión de Martin Luther King era conseguir, de manera pacífica, igualdad y oportunidades para los afroamericanos. La visión de Franklin D. Roosevelt era. conseguir que los americanos regresasen al trabajo y conseguir que el país saliese de la Gran Depresión. La visión de Fred Smith, de Federal Express, era entregar paquetes en cualquier lugar del mundo de un día para otro. Y la visión del Director General de Southwest Airlines, Herb Kelleher, era pasárselo bien y, al tiempo, que la compañía tuviese beneficios.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es estudiar a los grandes líderes y sus respectivas visiones para determinar el impacto de esa visión en su éxito. Asimismo, al analizar a los grandes líderes, podrá identificar las características y las cualidades relacionadas con la visión que esos líderes tenían. Por último, comparará sus propias cualidades relacionadas con la visión con las de esos grandes líderes. Al hacerlo, podrá identificar sus propios puntos fuertes y débiles relacionados con la visión."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 28. B. Si todos los participantes van a leer el mismo material, dígales qué es lo que usted desea que lean. Si permite que cada participante seleccione su propia biografía de la lista de lecturas recomendadas, pídales que le informen cuál es la que han elegido. C. Pida a cada participante que lea el material seleccionado y cumplimente la hoja de trabajo analizando y enumerando las características o cualidades del líder relacionadas con la visión. Normalmente, estas cualidades suele ser pasión, perseverancia, insistencia, enfoque y una motivación inquebrantable. D. Pida a los participantes que se autocalifiquen, utilizando una escala de 1 a 10, en las cualidades seleccionadas.	20 minutos
4. Conclusión Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que contesten lo siguiente: A. ¿Cuáles son las cualidades relacionadas con la visión que tienen los grandes líderes? B. Enfrentados a la adversidad o a las críticas, ¿qué es lo que sucede normalmente a la visión/misión de un gran líder? C. ¿Qué es lo que usted puede aprender de los grandes líderes y la conexión con la visión?	20 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 28

Piense en algún líder que haya tenido una visión grandiosa y haya sido capaz de articularla con claridad e inteligencia. Algunos ejemplos seríaii:

Martin Luther Kiiig, cuya visión fue crear, de forma pacífica, oportunidades e igualdad para los afroamericanos.

Fraiiklin D. Roosevelt, cuya visión fue poner de nuevo a trabajar a los ciudadanos americanos para hacer salir al país de la Gran Depresióii.

Fred Smitli, de Federal Express, cuya visión era entregar paquetes en cualquier lugar de los Estados Unidos de un día para otro.

Herb Kellelir, Director General de Southwest Airlines, cuya visión de pasárselo bien y conseguir beneficios, llevó a Southwest Airlines hasta lo más alto.

Cuando piensa en algún líder con una gran visión, ¿cuáles son las cualidades que le vienen a la mente? Enuinere los calificativos que describen a los líderes con una gran visión. Nonnalniente, las palabras que nos vienen a la nieiite son las que aparecen a continuación. Seiiale con una "x" eii la escala para iiidicar sus puntos fuertes con relación a: (Uno es bajo. diez es alto)

Pasión

1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0

Perseverancia

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Insistencia

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Enfoque

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Motivación Inquebrantable

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

IE 29: Mi visión

Meta IE

	Autoconocimiento y control
	Empatía
✓	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a desarrollar o perfeccionar su visión' para su unidad o departamento.
- Ayudar a los participantes a utilizar palabras o fiases que conecten sus ideas con su visión.

Tiempo estimado: 30 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 29

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Los líderes, a todos los niveles, necesitan tener una visión para su área, departamento o compañía. La intención de este ejercicio es ayudar a los líderes a conceptualizar su visión o a perfeccionar la ya existente.

Es importante distinguir entre la definición de la visión de la compañía y la visión que el líder tiene para su área. Aunque la visión del líder debe apoyar y nutrir la visión global de la compañía, es, sin lugar a dudas, conveniente, que cada líder tenga su "visión dentro de la visión." De esta forma, cada líder puede personalizar su trabajo e inspirar a sus seguidores para que "vean" cómo encaja su unidad o departamento en la visión global.

Como entrenador en este ejercicio, es importante que usted pida a todos los participantes que se mantengan centrados en la misión/visión de sus respectivas compañías mientras realizan este ejercicio. Ahora bien, a muchos líderes hay que ayudarles a comprender que ellos también tienen que llevar la visión de la compañía hasta el área que gestionan, ya sean 2 o 2.000 los empleados que trabajan en su área.

En ocasiones, los profesionales que lideran grupos o unidades muy pequeños piensan que no tienen autoridad o poder para tener su propia visión. Explíqueles que ellos tienen su propia visión, sean o no conscientes de este hecho. Asimismo, explique que su visión, de alguna manera, se transmite a los empleados. Por ejemplo, es posible que su visión sea que su unidad es pequeña, no tiene ningún poder y no marca ninguna diferencia en la compaiíía. Obviamente, sus seguidores captarán esa visión, aunque quizás no sea ese el mensaje que intenta transmitir.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que todos los líderes tienen que tener una visión. Cuando trabaja en una compañía, el Iíder, que de alguna manera ocupa una posición intermedia, tiene que asegurarse de que su visión se ajusta a la misión/visión de la compañía. Sin embargo, cada Iíder tiene que tener su propia visión. En ocasiones, los profesionales que lideran grupos o unidades muy pequeíios piensan que no tienen autoridad o poder para tener su propia visión. Explíqueles que ellos tienen su propia visión, sean o no conscientes de este hecho. Asimismo, explique que su visión, de alguna manera, se transmite a los empleados. Por ejemplo, es posible que su visión sea que su unidad es pequeña, no tiene ningún poder y no marca ninguna diferencia en la compañía. Obviamente, sus seguidores captarán esa visión, aunque quizás no sea ese el mensaje que intenta transmitir. Explíqueles también el poder de esa visión para los grandes líderes y sus seguidores. Para esta explicación, utilice la información de IE28.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a descubrir o perfeccionar su visión para su departamento o área. Como lider, su visión sera una de las herramientas más potentes que tiene a su disposición para influir e inspirar a sus seguidores hacia una línea de acción concreta. La visión permite a los seguidores "ver" la dirección en la que usted intenta liderarles.	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue ea los participantes el Ejercicio 29. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo, reflexionando sobre cada uno de los componentes enumerados; a continuación, deben escribir las palabras o frases que le vengan la mente cuando sean capaces de "ver" el futuro perfecto. Por ejemplo, para el componente "personas", la visión del líder puede ser empleados bien preparados, con formación multidisciplinar y con todas las cualidades necesarias para trabajar en equipo. C. Explique a los participantes la lista de los términos o frases más importantes que describen su visión para cada uno de los elementos de la hoja de trabajo.	15 minutos
4. Termine la sesión planteando las preguntas siguientes: A. ¿En qué se desvían sus palabras o frases de la visión de la compañía? B. ¿De qué forma apoyan sus palabras o fiases la visión de la compañía? NOTA: Si las palabras o fiases de alguno de los participantes difieren o contradicen la visión de la compañía, anímele a discutir esas diferencias en privado con usted para identificar un plan de acción.	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 29

Imagine a su departamento o área en los próximos años. ¿Qué es lo que le gustaría ver'?

Piense eii las personas, los productos, los clientes, los equipos, la maquinaria, la tecnología... Imagine cada uno de esos elementos. Cree uiia visión para el futuro de su área. Escriba las palabras o frases que se le ocurran.

Personas

Productos

Clientes

Equipo/Maquinaria

Sistemas/Tecnología

IE 30: Palabras inspiradoras

Meta IE

	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a expresar su visión utilizando palabras que inspiren a sus seguidores y les conecten con esa visión del líder.
- Ayudar a los participantes a reconocer la fuerza de las palabras como medio para conectar a los seguidores con la visión del líder.
- Resaltar la importancia de las palabras como herramienta que los líderes pueden utilizar para inspirar a sus seguidores.

Tiempo estimado: 40 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 30

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

El propósito de este ejercicio es desafiar a cualquier líder convencido de que las acciones dicen más que las palabras a, como mínimo, tener en cuenta el carácter estimulante de unas palabras bien seleccionadas y el impacto que esas palabras pueden tener en los seguidores. Asimismo, este ejercicio ayuda a los líderes a seleccionar palabras inspiradoras para expresar su visión a sus empleados.

Las palabras comprometen el corazón y la imaginación. Las palabras que utilice el líder para comunicar su misión/visión pueden conseguir que, en lugar de ser aburrido e intrascendente, el mensaje sea valioso y lleno de significado. Piense en los ejemplos siguientes:

NO INSPIRADORAS	INSPIRADORAS
Hacer una presentación	Hacer presentaciones emotivas a los ejecutivos empresariales en un entorno natural placentero y confortable, por ejemplo un parque, que inspire a los presentes a aprender más
Fabricar sillas cómodas	Fabricar sillas que transformen a unos cuerpos cansados y doloridos en almas rejuvenecidas capaces de conquistar el mundo
Diseñar tiendas	Diseñar tiendas que atraigan irresistiblemente la atención, despierten la curiosidad, creen una ilusión de misterio y de aspecto lujoso

Quizás desee presentar ejemplos de palabras que hayan servido de inspiración a los seguidores para actuar. Obviamente, las palabras tienen que estar respaldadas por la acción. Por ello, en su papel de entrenador, debe tener cuidado de no exagerar la importancia de las palabras en detrimento de las acciones. Ambas son importantes para inspirar a los seguidores a actuar. Usted debe transmitir el mensaje de que, para inspirar realmente a sus seguidores, las palabras y las acciones de los líderes tienen que ser coherentes.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que los líderes tienen que ser capaces de articular su visión de forma que comprometa a sus seguidores. Las palabras son el vehículo para articular la visión; por ello, es necesario seleccionar cuidadosamente las palabras y utilizarlas de forma que realmente consigan la conexión emocional deseada con la visión. Ofrezca los ejemplos incluidos en la sección de sugerencias para el entrenador/formador para explicar la diferencia entre las palabras inspiradoras y las que no lo son. Explique que las palabras tienen la misma importancia que las acciones para comprometer plenamente al seguidor. Explique también que, con frecuencia, las palabras suponen el primer contacto de los seguidores con la visión del líder; por eso son tan importantes. Pida al grupo que piense en palabras que hayan impactado el corazón de los seguidores en los casos siguientes: las palabras llenas de inspiración de Martin Luther King "Yo tengo un sueiio..."; la llamada a la acción de John F. Kennedy, "No preguntes qué es lo que tu país puede hacer por ti, piensa en lo que tú puedes hacer por tu país..."; y la reflexión de Abraham Lincoln "hace ochenta y siete aiios..." Utilice esos ejemplos para reforzar la importancia de las palabras. NOTA: No intente transmitir la idea de que las palabras son el aspecto más relevante del liderazgo; por el contrario, explique que juegan un papel de apoyo a la visión.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a seleccionar las palabras que comuniquen su visión a sus empleados de manera que consigan inspirarles. Seleccionar palabras que capten con exactitud su visión le ayuda a clarificar su propia línea de pensamiento en lo relativo a su visión, al tiempo que transmite un mensaje coherente sobre lo que realmente es importante."	1 miuuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 30. B. Pida a los participantes que cumplimenten la hoja de trabajo pensando en las palabras y frases que seleccionaron en IE29. Estas palabras y frases captan su visión en lo relativo a personas, productos, clientes, equipos, tecnología, etc. C. Para cada una de las palabras o frases seleccionadas en IE29, pida a los participantes que las escriban de nuevo intentando reflejar un compromiso emocional con la visión. Por ejemplo, un líder del sector automovilístico escribió que él deseaba que sus empleados fuesen unos buenos jugadores del equipo; cambió la frase jugadores del equipo y escribió "luchadores de la Super Copa, que cada día se preparan para ganar". D. Anime a los participantes a utilizar un lenguaje creativo y a escribir utilizando "imágenes cotidianas".	20 minutos
4. Termine la sesión pidiendo a los participantes que trabajen en grupos de cuatro para responder a las preguntas siguientes: A. ¿Qué impacto tienen las palabras aburridas en los seguidores? B. ¿Cómo podemos utilizar las imágenes cotidianas para inspirar a los seguidores?	20 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 30

El éxito de la coniunicación de los líderes depende de su capacidad para transmitir mensajes coherentes, repetitivos e inspiradores. Las palabras inspiradoras son aquéllas que compronieten el corazón y la imaginación. aiialice las diferencias entre los ejemplos siguientes:

NO INSPIRADORAS	INSPIRADORAS
Hacer una presentación	Hacer presentaciones emotivas a los ejecutivos empresariales en un entorno natural placentero y confortable. por ejemplo un parque, que inspire a los presentes a aprender más
Fabricar sillas cómodas	Fabricar sillas que transformen a unos cuerpos cansados y doloridos en almas rejuvenecidas capaces de conquistar el inundo
Diseñar tiendas	Diseñar tiendas que atraigan irresistiblemente la atención. despierten la curiosidad, creen una ilusión de misterio y de aspecto lujoso

Revise las frases que redacto en IE29. Escríbalas de nuevo utilizando palabras más inspiradoras.

IE 31: Compartir su visión

Meta IE

	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a ser conscientes de la importancia de compartir su visión con todos aquellos con los que interactúa.
- Ayudar a arraigar la idea de que es necesario comunicar frecuentemente la visión para que tenga un mayor impacto.

Tiempo estimado: 40 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 31

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Tener una visión y no compartirla con los empleados y demás miembros de la organización no tiene utilidad alguna. Para que una visión llegue a arraigarse, el líder tiene que compartirla frecuente y apasionadamente.

Este ejercicio evalúa si los participantes han compartido o no su visión con los demás miembros de la organización. En caso afirmativo, su tarea como entrenador consiste en reforzar la necesidad de compartirla continuamente. Si el participante no comparte su visión frecuentemente o con los diversos niveles de la organización, su tarea consiste en animar al participante a hacerlo.

Estas son las razones que apoyan la necesidad de compartir la visión:

(1) Los seguidores no pueden leer la mente de los demás. El líder no debe pretender que los demás compartan la misión/visión a menos que esté claramente definida.
(2) Compartir la visión refuerza la visión del líder de un futuro ideal.
(3) Compartir ese futuro ideal hace que todos sigan un mismo camino.
(4) Compartir ese futuro ideal permite que las personas aporten energía creativa y propósito a la visión.
(5) Compartir ese ideal permite que otros miembros de la organización conozcan y comprendan cuál es la línea de acción del líder.

La tarea del líder consiste en vincular cada día las acciones y pensamientos de todos con la visión.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que la visión es indispensable debido a las razones enumeradas en la sección Sugerencias para el **Entrenador/Formador**. Explique que sin una visión, las personas no pueden saber qué es lo que el líder desea ni cuál es su línea de acción.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a evaluar el grado en que usted ha compartido su visión con los demás miembros de su organización".	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 31 B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo reflexionando sobre las preguntas enumeradas. Pídales que analicen el grado en que sus jefes, empleados y colegas son conscientes y capaces de articular la visión del participante. Explique que, con frecuencia, los líderes piensan que han definido su visión, y es posible que lo hayan hecho ocasionalmente, pero lo que realmente deben ponderar es, "¿Conocen realmente la visión de mi unidad o departamento los demás miembros de la organización?" C. Explique que, como líderes, una de nuestras principales responsabilidades es mantener a los empleados centrados en nuestra visión. Esta visión debe incluir, entre otros, los elementos siguientes: cómo vamos a trabajar unidos en equipo; cómo vamos a servir a nuestros clientes; en qué medida facilitan nuestro trabajo los equipos y la tecnología. Pida al grupo que responda a la pregunta 4 relacionada con la frecuencia con la que hablamos de nuestra visión, teniendo en mente esos elementos.	15 minutos
4. Termine la sesión preguntando al grupo lo siguiente: A. ¿Piensa alguien que deberia discutir de nuevo su visión con su jefe? ¿Por qué? ¿Por qué no? B. ¿Piensa alguien que debería discutir de nuevo su visión con sus empleados? ¿Por qué? ¿Por qué no? C. ¿Piensa alguien que debería discutir de nuevo su visión con sus colegas? ¿Por qué? ¿Por qué no? D. ¿Piensa alguien que su misión no encaja en la visión global de su compañía? NOTA: Resuma esta discusión resaltando la idea de que el líder tiene que reforzar constantemente, al menos una vez al día, la visión con sus empleados.	20 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 31

1. ;,Ha compartido usted su visión con su jefe?

_____sí _____no

2. Si usted es un mando medio, ¿de qué forma encaja su visión en la visión global de su compañía'? ¿comité de dirección?

_____sí _____no

3. ¿Ha coinpartido iisted su visión con sus empleados':'

_____sí _____no

4. ¿Con qué frecuencia habla usted de su visión? Señale con una marca la respuesta apropiada,

_____ Cada hora

_____ Uiia vez al día

_____ Uiia vez a la semana

_____ Una vez al mes

_____ Una vez al año

Si su respuesta es menos de una vez al día, usted no comunica suficientemente sii visión. Cada una de sus acciones y palabras debería reforzar su visión. S11 tarea, como líder, es alinear las acciones y pensamientos de cada uno de sus colaboradores en tomo a la visión.

IE 32: ¿Quién está inventando?

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
J	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a darse cuenta de la necesidad de invitar a los empleados a unirse a la visión.
- Ayudar a los participantes a reconocer que ellos pueden monopolizar la visión y, en consecuencia, provocar que los empleados no se comprometan con el trabajo.

Tiempo estimado: 25 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 32

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La visión es una marca distintiva importante del liderazgo. Ahora bien, es indispensable que los líderes compartan su visión con sus empleados. Compartir la visión permite que todos los empleados tengan una misma "imagen" del éxito. También permite que todos los empleados comprendan que ellos están trabajando en aras de una visión global y están contribuyendo al éxito de esa visión.

Por ello, los líderes triunfadores son conscientes de que compartir la visión es algo mucho más potente que limitarse a "decir" a los empleados cuál es la misión. Un intercambio verdadero de la visión permite que los empleados formen parte integrante de la misma. Los empleados comprenden cómo es el cuadro que el líder desea crear y se sienten invitados a pintar en ese lienzo. El líder que comparte la visión e invita sus empleados a expresarse creativamente para conseguirla consigue un compromiso real. El líder que tiene una visión y se limita a "decir" a las personas qué es lo que tienen que hacer, sencillamente está delegando tareas. El líder que comparte a la visión e invita a todos a ser creativos hace aflorar el potencial de sus empleados que, de hecho, pueden mejorar la visión.

El propósito de este ejercicio es ofrecer al líder la oportunidad de reflexionar en qué medida permite o invita a sus empleados a pensar creativamente y contribuir a su visión o a meramente delegar tareas para hacer realidad su visión. Una artista gráfica me enseñó hace años que lo único que yo tenía que hacer era darle un concepto; a ella se le ocurrirían las ideas para hacer realidad ese concepto. Si yo deseaba transmitir la idea de algo enorme, podía decirle que

dibujase un elefante. Probablemente, ella era capaz de pensar en 100 ideas mejores, pero yo nunca lo hubiese sabido si me limitaba a delegar una tarea. Cuando el líder transmite el concepto a través de su visión, y después permite que sus empleados decidan los cómo y los detalles, los resultados son mucho más impresionantes.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que su visión es esencial. Ahora bien, explique que todos los líderes tienen que saber cómo deben invitar a sus empleados a compartir la visión. La línea de acción correcta consiste en perfilar el dibujo, pero, a continuación, invitar a todos sus empleados a dibujar en el lienzo para mejorar y colorear el cuadro.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarnos a determinar qué parte de nuestra visión es propiedad nuestra y qué parte podemos ofrecer a otros para que ellos sean los propietarios. En ocasiones, los líderes se entusiasman y desean ser los propietarios exclusivos de la visión. Si actuamos así, estamos ignorando los talentos y la creatividad de nuestro personal. Cuando invitamos a todos nuestros empleados a compartir la visión y les pedimos sus insumos creativos, la visión mejora a través de la sinergia."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 32. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo teniendo en mente lo siguiente: (1) ¿Qué porcentaje de la visión es invención suya? (2) ¿Qué porcentaje de la visión es resultado de las aportaciones de sus empleados? NOTA: El propósito de este ejercicio es determinar el grado de control que ejerce el líder. A los líderes que se resisten a ceder el control muchas veces les preocupa dejar que sus empleados le ayuden a inventar la visión. Asimismo, los Iíderes que piensan que el desempeño de sus empleados no es satisfactorio, también se resistirán a invitarles a participar en la visión. En estos casos, el líder tiende a delegar y estructurar las tareas. El entrenador1 formador tiene que ser sensible a estos temas durante la discusión.	10 minutos
4. Conclusión A. Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (1) ¿A qué se debe nuestra resistencia a invitar a nuestros empleados a ayudamos a inventar nuestra visión? (2) ¿Cuáles son los beneficios de permitir que los empleados inventen nuestra B. Resuma los puntos siguientes: (1) Conseguiremos un mayor nivel de compromiso de nuestros empleados cuando les permitimos crear nuestra visión. (2) El nivel de creatividad será más alto cuando invitemos a nuestros empleados a cocrear nuestra visión y no limitamos a la delegación ciega. (3) Nos resistimos a invitar a nuestros empleados a participar en nuestra visión porque nos da miedo perder el control de la misma.	10 minutos

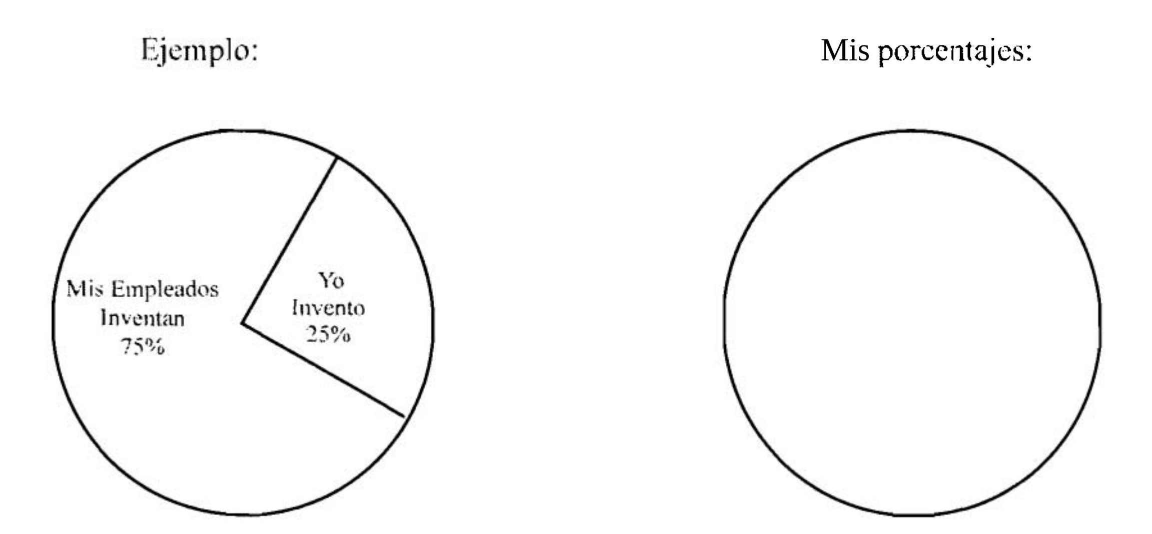
Inteligencia Emocional – Ejercicio 32

Piense en la forma en que usted comunica su visión. ¿Dice usted exactamente qué es lo qiic desea y cómo desea implantar la visión? Por ejeinplo, si yo le digo a inis empleados:

- Yo quiero invitaciones impresas en papel reciclable de color tostado.
- En la cubierta, yo quiero fotografías de árboles y cascadas.
- Yo quiero hacer mi presentación en el anfiteatro al aire libre, etc...

No estoy dando demasiadas oportunidades a inis empleados dc ayudarme a crear la visión. Sencillamente, estoy delegando. Las personas se sienten inás conectadas con la visión cuando pueden involucrarse para rellenar los detalles del cuadro.

¿Cuál es el porcentaje de su visión qiic usted ha invitado a sus cmpleados a inventar? En el gráfico de tarta qiic aparccc a coiitiiiunción, indique el porcentaje de insumos de sus empleados para rellenar los detalles de su cuadro.



IE 33: Las visiones también se aplican a las personas

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
✓	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a darse cuenta de que la visión que ellos tienen de sus empleados tiene mucho que ver con los éxitos que alcanzan esos empleados.
- Ayudar a los líderes a reconocer que cuando ellos tienen una visión negativa de sus empleados, en cierta medida lo están comunicando.

Tiempo estimado: 45 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio **33**

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Las visiones se aplican tanto a las personas como al trabajo que ellos realizan. Cuando tenemos visiones positivas de nuestros empleados, ellos responden y actúan de forma que apoya nuestra creencia. De igual manera, cuando tenemos una visión negativa de nuestros empleados o de nuestro equipo, su respuesta es negativa.

La percepción del líder tiene una relación directa con el rendimiento que conseguimos. Si nosotros valoramos y atesoramos a nuestros empleados, tendemos a tratarles de manera coherente con estos sentimientos. Por otra parte, si pensamos que nuestros empleados son una carga o una fuente de agotamiento, nuestras acciones también reflejarán estos sentimientos. El líder emocionalmente competente sabe que, en primer lugar, tiene que determinar cuál es la visión "correcta" de su empleado antes de esperar un rendimiento excelente o inspirado. El líder emocionalmente competente sabe que cuando mantiene una visión positiva y optimista de sus empleados, el resultado será la creación de unos vínculos con sus empleados que generarán un nivel superior de rendimiento.

No estamos sugiriendo que los líderes "escondan la cabeza en la arena" e ignoren los problemas de rendimiento. Si estos problemas existen, los líderes tienen que hacerles frente. Ahora bien, hay una diferencia importante entre afrontar un problema de rendimiento y lamentarse de su existencia. El líder emocionalmente inteligente sabe afrontar los grandes problemas y, partiendo de esa base, crear una visión positiva y optimista del rendimiento que facilita el éxito.

El propósito de este ejercicio es ayudar a los líderes a afrontar la visión que realmente tienen de sus empleados y a reconocer el impacto de esta visión. Un ejemplo que puede utilizar para transmitir el mensaje sería:

Sostenga en su mano un cuadro y diga al grupo que, para usted, es la obra de arte más maravillosamente inspirada que jamás haya sido creada. Si esto fuese verdad, pida al grupo que sugiera cuáles serían los pasos siguientes. Por ejemplo: usted puede colocarlo en un lugar destacado; puede asegurarlo; puede construir un estante especial para colocarlo; puede enseñarlo a otros; puede hablar del artista con sus amigos.

Enseñe de nuevo el mismo cuadro y diga al grupo que, para usted, es la obra de arte más fea y terrible que jamás haya visto. Pida al grupo que sugiera cuáles serían los pasos siguientes. Por ejemplo, puede tirarlo a la basura; puede exigir que le devuelvan su dinero; puede decir a sus amigos que no compren ninguna obra de este artista.

La cuestión es que nuestra percepción sobre algo o alguien tendrá su impacto en nuestro comportamiento hacia esa persona o cosa. Reconocer que la forma en que perciben a sus empleados provocará comportamientos que pueden o no apoyar la causa es una lección importante para el líder.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que la percepción o visión que tiene el líder de sus empleados tiene mucho que ver con los comportamientos que utiliza con ellos. Explique que cuando el líder tiene una percepción positiva de sus empleados, les trata de una manera. Sin embargo, cuando su percepción es negativa, su comportamiento lo refleja. Utilice el ejemplo siguiente: Sostenga en su mano un cuadro y diga al grupo que, para usted, es la obra de arte más maravillosamente inspirada que jamás haya sido creada. Si esto fuese verdad, pida al grupo que sugiera cuáles serían los pasos siguientes. Por ejemplo: usted puede colocarlo en un lugar destacado; puede asegurarlo; puede constmir un estante especial para colocarlo; puede enseñarlo a otros; puede hablar del artista con sus amigos. Enseñe de nuevo el mismo cuadro y diga al grupo que, para usted, es la obra de arte más fea y temble que jamás haya visto. Pida al gmpo que sugiera cuáles serían los pasos siguientes. Por ejemplo, puede tirarlo a la basura; puede exigir que le devuelvan su dinero; puede decir a sus amigos que no compren ninguna obra de este artista.	5 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarnos a reconocer cuál es la visión que tenemos de nuestros empleados y el impacto que en ellos tiene esa visión."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 33. B. Pídales que respondan a las preguntas que aparecen en la hoja de trabajo. C. Reflexione sobre las respuestas.	20 minutos
4. Conclusión A. Trabajando en gmpos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (1) ¿Por qué es importante que los líderes sean conscientes de la visión que tienen de sus empleados? (2) ¿Qué impacto puede tener nuestra visión en nuestros empleados? (3) ¿Qué impacto puede tener nuestra visión en nosotros mismos, como líderes? B. Resuma los puntos siguientes: (1) Nuestra visión afecta nuestro comportamiento con nuestros empleados. (2) Una visión positiva envía unas señales emocionales positivas a los empleados y tiene impacto cierto en el rendimiento. (3) Una visión negativa envía unas señales emocionales negativas a los empleados que afectan el rendimiento.	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 33

¿Cuál es la visión que a usted le gustaría tener de sus enipleados? Escriba unas palabras que describan al empleado perfecto.

Cuando piensa en sus enipleados actuales, ¿cuáles son las palabras qiie le vienen a la inente'? Escríbalas a continuación. ¿Cuál es la diferencia entre su visióii real y las palabras que escribió aiiteriormente para describir su visión perfecta?

En general, las personas respoiideii a la visióii que teiieinos de ellas. ¿Es posible que usted esté comunicando su visión real eii lugar de su visión ideal'? En caso afirmativo. ¿de qué manera?

IE 34: Asesinos del espíritu de la visión

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
	Relaciones Sociales
J	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes identificar a los "asesinos del espíritu la visión" conocidos en el entorno de trabajo.
- Ayudar a los participantes a reconocer que esos "asesinos del espíritu de la visión" pueden crear una cultura de trabajo negativa.
- Ayudar a los líderes a reconocer los "asesinos del espíritu de la visión" en su propio comportamiento.

Tiempo estimado: 35 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 34

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Partiendo de nuestras investigaciones, los empleados identifican cinco "asesinos del espíritu de la visión" que, en su opinión, provocan un bajo nivel de productividad y moral. Esos cinco asesinos del espíritu de la visión son:

(1) **Acciones incongruentes:** Cuando el jefe dice o hace una cosa y después hace o dice justo lo contrario, los empleados detectan de inmediato la incoherencia. Un entorno con un alto nivel de confianza se consigue partiendo de unas acciones coherentes y congruentes. En consecuencia, cuando las acciones y las palabras se perciben con demasiada frecuencia como incoherentes, el nivel de confianza se resiente, perjudicando así la moral y creando unas emociones negativas que provocan un bajo nivel de productividad.

(2) **No Acción:** Tan frecuente como las acciones incongruentes son los líderes que afirman una gran visión, pero después emprenden muy pocas o ninguna acción para conseguirla. "Otra moda" se convierte en el grito de guerra de las tropas que ya han recorrido ese camino en muchas ocasiones. Es difícil tomarse en serio las definiciones de la visión cuando con tanta frecuencia muy poco o nada viene a continuación. Los líderes tienen que actuar en base a su visión y hacerlo en un marco de tiempo razonable.

(3) **Complicar en exceso la Visión:** En ocasiones, los líderes definen unas visiones tan complicadas que apenas somos capaces de leerlas, y mucho menos de recordarlas. Si las per-

sonas no pueden recordar la visión, es muy posible que no sea lo suficientemente sencilla. Asimismo, los líderes en puestos intermedios tienen que asegurarse de que la visión sea sencilla. Si no lo hace, nadie va a comprenderla, imposibilitando así su ejecución.

(4) ***Perderse en los Detalles:*** Algunos mandos y directivos están tan orientados al detalle que sencillamente son incapaces de comprender la idea de la visión. Los detalles consumen su atención y desenfocan la "imagen global". No pueden imaginar que existe un mañana en el cual deberían pensar de manera creativa. No estamos sugiriendo que los detalles no sean importantes. Son muy importantes. Pero los detalles tienen que estar conectados con la visión global. Es tarea del líder ayudar a todos a preocuparse de los detalles correctos, convirtiendo así la visión en realidad.

(5) ***Sabotear la visión:*** Algunos miembros de la organización, con frecuencia solamente unos pocos, conocen la visión y la comprenden, pero trabajan justo en la dirección contraria. Deliberadamente sabotean la visión. Otros miembros de la organización saben quiénes están saboteando la visión y confian en que el liderazgo también lo sepa. Si no se hace nada para detener esos intentos de sabotaje, el resultado es que las personas que realmente se están esforzando piensen, "¿para qué voy a esforzarme?"

Los líderes emocionalmente inteligentes son conscientes de que los asesinos del espíritu enumerados anteriormente tienen un precio. Por ello, el líder emocionalmente inteligente los reconoce y se esfuerza por cambiarlos.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que el Iíder tiene que tener cuidado con los cinco asesinos del espíritu de la visión que en, ocasiones, invaden nuestro entorno de trabajo. Explique los cinco asesinos del espiritu de la visión enumerados anteriormente. Ofrezca ejemplos de su propia experiencia laboral. Explique que los líderes emocionalmente inteligentes son conscientes de que todos esos asesinos del espíritu de la visión tienen un precio. Ellos también saben que tienen que detenerlos antes de que invadan el entorno de trabajo.	5 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a identificar los asesinos del espíritu de la visión en su entorno de trabajo y presentar sugerencias que contribuyan a eliminarlo."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 34. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo teniendo en mente los asesinos del espíritu de la visión que puedan estar presentes en sus respectivos entornos de trabajo. C. Pida a los participantes que piensen en temas específicos que pueden estar contribuyendo a la presencia de esos asesinos del espíritu. D. Pida a los participantes que presenten sugerencias para erradicarlos.	15 minutos
4. Conclusión A. Trabajando en grupos de cuatro, pida a los participantes que respondan a las preguntas siguientes: (1) ¿Por qué es importante que los líderes conozcan a esos cinco asesinos del espíritu de la visión? (2) ¿Qué daño pueden causar en la moral de los empleados? B. Resuma los puntos siguientes: (1) TODOS los grupos experimentarán en alguna ocasión a esos asesinos del espíritu. Cuando son demasiado frecuentes, pueden dallar la cultura. (2) Los grupos perdonan que esas acciones ocurran ocasionalmente; no obstante, la integridad del líder puede dañarse cuando ocurren demasiado frecuentemente	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 34

Asesinos del Espíritu y Vampiros del Alma. A continuación encontrará a los asesinos del espíritu de la visión más frecuentes. Señale con una marca los asesinos del espíritu de los que, ocasionalmente, se siente culpable por utilizarlos. ¿De qué forma puede perjudicar la moral de los empleados?

______ Acciones Incongruentes

______ No acción

______ Complicar en exceso la visión

______ Perderse eii los Detalles

______ Permitir que otros saboteen la visión

IE 35: Consejos de los profesionales

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a identificar las acciones que pueden emprender para reforzar su visión.
- Ayudar a los participantes a ganar perspectiva y mirar fuera de sí mismos para encontrar las respuestas a sus retos de liderazgo.

Tiempo estimado: 25 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 35

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La mayoría de los líderes ya saben qué es lo que deben hacer para mejorar. Este ejercicio permite a los líderes decirse a sí mismos, a través de la voz de un gran líder a quién admiran, qué es lo que ellos pueden hacer para mejorar. Pueden utilizar al líder seleccionado en el Ejercicio 28 como consejero.

Los líderes emocionalmente inteligentes reconocen que es correcto pedir ayuda. También saben que, en última instancia, ellos tienen el poder de efectuar cambios si no quedan satisfechos con el resultado.

El entrenador/formador debe ser fuente de ánimo y motivación para los participantes. Debe animarles a poner en práctica las respuestas que ellos consideren que les llevarán por el camino adecuado.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que ellos pueden utilizar los recursos como fuente de consejos. Ellos pueden pedir ayuda a los grandes líderes seleccionados en el Ejercicio 28 en cualquier momento para que ofrezcan información de retorno a los participantes.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es recurrir a un líder que respetamos o admiramos profundamente por su habilidad visionaria. Usted va a pedirle a ese líder que le ayude, que critique sus acciones y que le ofrezca consejos sobre cómo hacer realidad su visión con sus empleados."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 35. B. Recuerde al gran líder seleccionado en el Ejercicio 28. C. Pida a los participantes que pregunten a este gran líder que les critique y les aconseje sobre la visión. Pida al gran líder que diga a los participantes qué es lo que ellos pueden hacer para reforzar su visión, articularla con mayor claridad, conectar a las personas con su visión o reforzar su posición como líder. D. Pida a cada participante que escriba los consejos que reciben del gran líder que están visualizando.	15 minutos
4. Trabajando en grupos de cuatro, deben responder a las preguntas siguientes: A. ¿Cuáles fueron los consejos que recibió de su gran lider? B. ¿Fueron sensatos esos consejos?	10 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 35

Imagínese a sí mismo. Imagínese a sí mismo cenando con uno de los grandes líderes visionarios, por ejemplo, Martin Luther King, Jr., Franklin D. Roosevelt o Fred Smith. ¿Qué consejos le darían esos grandes visionarios para reforzar su visión? ¿Qué le aconsejarían para articular de manera más clara e inteligente su visión? ¿Cuál de las sugerencias le gustaría poner en práctica?

¿Cuáles serían los beneficios que obtendría si usted tuviese una visión más clara y si fuese capaz de expresarla a sus empleados y de invitarles a participar en ella'?

Oblíguese a comprometerse a HACERLO.

IE 36: Cómo alinear a los empleados con la visión

Meta IE

	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a alinear visualmente a sus empleados con la visión.
- Ayudar a los participantes a evaluar cuáles son los empleados que están en línea con la visión y cuáles necesitan entrenamiento en lo relacionado con la visión.

Tiempo estimado: 25 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 36

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Incluso aún cuando el líder comunique eficazmente la visión, no todos los empleados avanzan en la misma dirección ni interpretan la visión de la misma manera. Los líderes tienen que identificar quiénes son los empleados que no están totalmente en Iínea con la visión, con el fin de entrenarles para conseguirlo.

En la mayoría de los casos, cuando los empleados no están en línea con la visión, el motivo es que no son plenamente conscientes de la visión y de las expectativas. Sin embargo, en otras ocasiones, el líder quizás tenga que abordar problemas relacionados con el rendimiento, las destrezas o de cualquier otro tipo que impiden que el empleado participe totalmente en los esfuerzos por hacer realidad la visión.

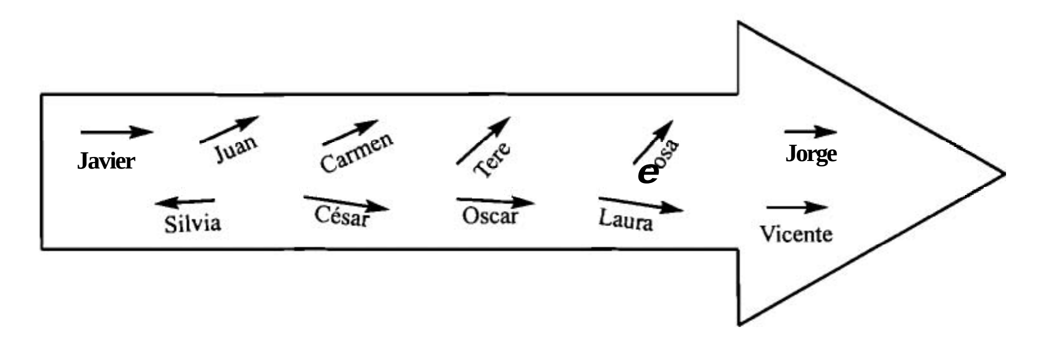
El propósito de este ejercicio es identificar quiénes son los empleados que no están alineados con la visión para diseñar estrategias que permitan comunicar de nuevo la visión. Sin embargo, si se implantan esas estrategias de comunicación de la visión y el empleado aún continúa sin estar alineado con la visión, serán necesarias otras acciones para abordar este problema. Estas acciones pueden incluir formación, gestión del rendimiento, entrenamiento sobre actitudes, e incluso acciones disciplinarias o despidos.

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que el sueño de cualquier líder es conseguir que todos sus empleados trabajen en línea con la visión. Al líder le corresponde identificar quiénes están esforzándose y alineados con la visión y quiénes no lo están. La razón por la que es necesario determinar quién no está trabajando para hacer realidad la visión es que el líder puede intervenir y trabajar con el miembro del equipo para conseguir la alineación. Todos los miembros del equipo trabajando unidos constituyen una fuerza muy potente para lograr la visión. Sin embargo, cuando algunos miembros no están alineados, esa fuerza disminuye". (Muestre el gráfico que aparece en la hoja de trabajo).	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a evaluar a los miembros de su equipo y a determinar si están o no alineados con su visión. Al evaluar la alineación de los miembros de su equipo, estaremos más preparados para entrenar a nuestros empleados en la consecución de la visión. En ocasiones, nuestros empleados son buenos trabajadores que invierten grandes dosis de energía, pero la orientan hacia cosas que no son importantes. Este ejercicio nos ayuda a alinear a todos los miembros del equipo en la misma dirección de forma que inviertan su tiempo en las cosas importantes."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 36. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo, pensando en cada uno de los miembros del equipo de sus respectivas unidades. C. Pida a los participantes que dibujen una flecha por cada miembro del equipo dentro de la flecha mayor que represente su alineación con la visión. D. Para cada uno de los miembros del equipo que no esté directamente alineado con la flecha mayor, piense en las acciones que el líder podría dar para entrenar o aconsejarles sobre la forma de conseguir la alineación.	10 minuto
4. Plantee las preguntas siguientes: A. ¿Cuáles son los beneficios resultantes de la alineación de todos los miembros del equipo con la visión? B. ¿Cuáles son las estrategias que usted podría utilizar para alinear a los miembros del equipo? C. ¿Cuáles son los obstáculos que impiden que las personas estén alineadas con la visión? D. ¿Qué puede hacer para eliminar esos obstáculos?	10 minutos

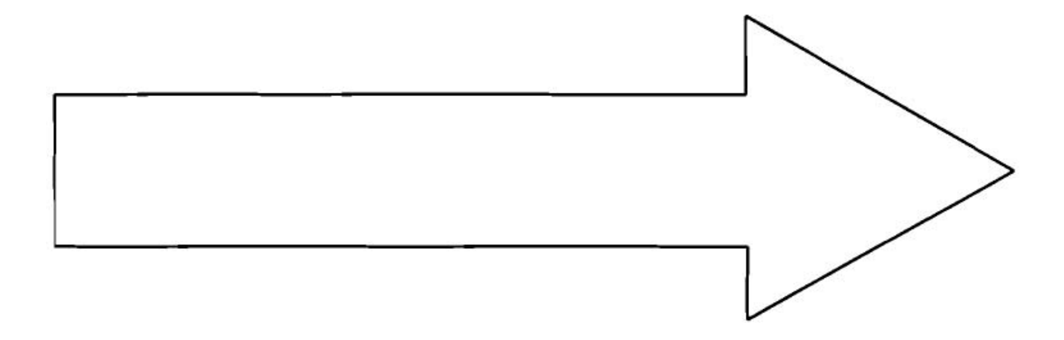
Inteligencia Emocional – Ejercicio 36

Imagine que la flecha inayor indica la dirección de su visión. Dibuje flechas más pequeñas dentro de la visión que representen la dirección en la que sus empleados trabajan para conseguir la visión. Identifique cada flecha con el nombre del empleado correspondiente.

Ejemplo:



Mis empleados:



IE 37: Consejos de parte de los empleados

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a ser más conscientes de algunos de los asesinos de la visión que los empleados perciben en su entorno de trabajo.
- Ayudar a los participantes a evaluar sus puntos fuertes y débiles relacionados con la visión.
- Ayudar a los participantes a identificar acciones relacionadas con la visión que a ellos les gustaría cambiar.

Tiempo estimado: 30 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 37

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Los empleados han enumerado diez comportamientos que, en su opinión, matan el sentido de la visión en un grupo de trabajo. Estas acciones son comportamientos en los que el líder puede influir.

El líder emocionalmente inteligente sabe que su comportamiento influye en las percepciones. Esas percepciones son críticas para motivar a los empleados a esforzarse por conseguir la visión. Sin embargo, la mayoría de los líderes no piensan en la visión en términos de comportamiento; en consecuencia, es posible que no sean conscientes de que determinados comportamientos pueden afectar el nivel de compromiso con la visión.

Los diez asesinos principales de la visión identificados por los empleados son:

1. Tratar mal a las personas, por ejemplo; no demostrar interés, olvidando dar las gracias, no respetar a las personas, no hacer que se sientan valoradas.
2. No dar buenos ejemplos, guiándose por el proverbio "haz lo que yo digo, no lo que yo hago".
3. Centrarse en demasiadas cosas a la vez.
4. Insistir demasiado en la tarea, olvidándose de las personas.
5. No dar instrucciones claras.

6. Ofrecer una línea de acción incoherente.
7. No asumir la responsabilidad de los fracasos.
8. Centrarse en los detalles, sin explicar los "por qué" ni la visión global.
9. Demostrar muy poco o ningún compromiso con la visión.
10. Permitir que las personas que no están desempeñando sus tareas continúen en el puesto.

A los ojos de los empleados, estos diez puntos son los principales motivos por los que las personas se sienten menos comprometidas y menos conectadas con la visión del líder.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que el comportamiento del Iíder tiene mucho que ver con el nivel de compromiso de los empleados con la visión. Explique que el líder emocionalmente inteligente es consciente de que determinados comportamientos influyen en el compromiso de los empleados. Enumere las diez razones principales por las que las personas se sienten menos comprometidos con una visión. Explique que, con frecuencia, pensamos que ofrecemos a los empleados lo que necesitan para estar en línea con la visión, pero nuestro comportamiento quizás indique algo diferente.	5 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a evaluar su propio comportamiento para determinar si está enviando señales confusas a sus empleados en lo relativo a su visión. Los empleados encuestados enumeraron diez razones principales por las que se sienten menos comprometidos o alineados con la visión. Estas razones reflejan unos comportamientos que el líder tiene poder para cambiar. En este ejercicio, les pedimos que sean sinceros con ustedes mismos para determinar si algo de lo que están haciendo puede ser contraproducente para el logro de sus metas."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 37. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo. Para hacerlo, deben reflexionar sobre cada uno de los apartados y marcar en el contínuo la frecuencia con la que utilizan ese comportamiento. C. Pida a los participantes que analicen sus tres puntuaciones más bajas.	10 minutos
4. Plantee las preguntas siguientes: A. ¿Qué impacto tiene el comportamiento del Iíder en el compromiso de los empleados? B. ¿Qué impacto tienen las acciones enumeradas en su comportamiento, cuando usted es un seguidor? C. ¿Cree usted que sus comportamientos tienen un impacto negativo en algunos de sus empleados? D. ¿Qué puede hacer para cambiar la situación?	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 37

Basándonos en nuestras investigaciones, hemos enumerado los diez asesinos de la visión más importantes. Para cada uno de esos asesinos de la visión, marque en el contínuo la frecuencia con la que actúa de esa manera. Los líderes matan la visión cuando:

Casi nunca — Con frecuencia

1. Tratan mal a las personas, por ejemplo, no demuestran interés, se olvidan de dar las gracias, no respetan a las personas, no hacen que se sientan valoradas.

Casi nunca — Con frecuencia

2. No dan buen ejemplo, guiándose por el proverbio "haz lo que yo digo, no lo que yo hago".

Casi nunca — Con frecuencia

3. Se centran en demasiadas cosas a la vez.

Casi nunca — Con frecuencia

4. Insisten demasiado en la tarea, olvidándose de las personas.

Casi nunca — Con frecuencia

5. No dan instrucciones claras.

Casi nunca — Con frecuencia

6. Ofrecen una línea de acción incoherente.

Casi nunca — Con frecuencia

7. No asumen la responsabilidad de los fracasos.

Casi nunca — Con frecuencia

8. Se centran en los detalles, sin explicar los "por qué" ni la visión global.

Casi nunca — Con frecuencia

9. Demuestran muy poco o ningún compromiso con la visión.

Casi nunca — Con frecuencia

10. Permiten que las personas que no están desempeñando sus tareas continúen en el puesto.

IE 38: Las acciones de hoy para hacer realidad la visión

Meta IE

	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a determinar si sus acciones del día a día contribuyen a la visión.
- Ayudar a los participantes a evaluar cuáles son las acciones que consiguen comprometer a los empleados con la visión.

Tiempo estimado: 35 minutos

Materiales

Inteligencia Emocional - Ejercicio **38**

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Es fácil que los líderes piensen que, una vez definida la visión, su tarea ha concluido. Es posible que crean que es cosa de los empleados el continuar adelante siguiendo la línea de acción fijada por la visión. Pero no es así. Cada día, el líder tiene que comunicar y alinear de nuevo o, al menos, recordar a las personas cuál es la línea de acción. El refuerzo constante del líder, reafirmando la visión a través de palabras diferentes, ayuda a todos a conectar con la visión.

Es especialmente necesario reafirmar la visión cuando las personas no están alineadas al cien porcien o cuando el líder amplía o modifica la visión. Obviamente, los mejores resultados se obtienen cuando el líder demuestra todos los demás componentes de la inteligencia emocional, como por ejemplo, establecer vínculos con los empleados y fomentar un clima de confianza. Básicamente, al líder le corresponde inspirar a las personas en aras de una meta. A menos que esa meta esté ampliamente difundida y arraigada en el equipo, el líder no conseguirá triunfar.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que muchos líderes piensan que visionar es algo que puede eliminarse de la lista de temas pendientes. Por el contrario, visionar es algo que el líder tiene que hacer cada día de pequeñas y diferentes maneras. La mayoría de los líderes se pierden en lo que ellos consideran que es el "trabajo" y se olvidan que, problemente, una de los aspectos más importantes del liderazgo es la comunicación y la aceptación de la visión.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a evaluar la cantidad de trabajo que usted realiza para hacer realidad su visión cada día. Si todos los miembros de su equipo están perfectamente alineados con la visión, es muy posible que apenas tenga trabajo por hacer en ese área. Sin embargo, en la mayoría de los casos, tenemos que recordar y estimular a algunos miembros del equipo para que se esfuercen por lograr la visión. Asimismo, el cambio es un factor constante en la mayoría de nuestros entomos, y el cambio conlleva la necesidad de reiterar la visión. Reforzar la visión fortalece también la creencia generalizada del compromiso del líder con la visión".	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 38. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo durante un período de dos semanas. C. Pida a los participantes que escriban lo que han hecho en las últimas dos semanas para apoyar su visión. Algunos ejemplos serían hablar con los empleados en una reunión, hablar personalmente con los empleados, reforzar las acciones o apoyar de cualquier otra manera la visión. Pida a los participantes que sean específicos y detallen acciones específicas que ellos han dado con sus empleados para hacer avanzar su visión. D. Analice los registros al finalizar las dos semanas para determinar si hay períodos en los que hemos ignorado la visión. Pida también a los participantes que señalen con un asterisco aquellas acciones que, en su opinión, han tenido un mayor impacto a la hora de reforzar o comunicar su visión.	5 minutos* * Implica tiempo lectivo
4. Plantee las preguntas siguientes: A. ¿Cuáles fueron las acciones que demostraron tener más fuerza para hacer avanzar la visión? B. ¿Por qué sabe usted que esas acciones tuvieron un impacto en la visión? C. ¿Dónde necesita usted prestar más atención a la visión?	30 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 38

Mantenga el registro siguiente durante un período de dos semanas. Anote al menos una acción visible que usted haya dado cada día para comunicar su pasión por la visión.

DÍA	ACCIÓN
Domingo	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	
Domingo	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	

Analice su registro y determine si hay lagunas. Señale con un asterisco las acciones que hayan tenido un mayor impacto.

IE 39: Alimente la visión

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a aprender determinados métodos recomendados por los empleados que pueden utilizarse para alimentar la visión.
- Ayudar a los participantes a evaluar áreas que ellos pueden implantar para incrementar la visión.

Tiempo estimado: 45 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 39

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Más de 1000 empleados encuestados elaboraron los consejos siguientes para los líderes sobre la forma de fomentar un rendimiento máximo en sus empleados.

Los líderes deben:

1. Creer en sí mismos y en el mensaje que transmiten.
2. Preguntar a los empleados cómo hacer que funcione.
3. Gritar amablemente, "¡No, no! ¡dirección equivocada!" No espere que sus empleados sepan la correcta si usted no se lo ha dicho.
4. Dar ejemplo.
5. Actuar como si les importase realmente.
6. Canalizar y centrar la energía simultáneamente en una misma dirección.
7. Tratar con las personas que no están haciendo su trabajo.
8. No transmitir mensajes incoherentes a sus empleados.
9. Preguntar a los empleados qué es lo que va mal. Esperar y escuchar la respuesta.
10. Asumir la responsabilidad de los fracasos.
11. Presentar a los empleados la visión global.
12. Creer en sus empleados.

Si los líderes escuchasen los consejos de sus respectivos empleados, es muy posible que oyesen algunos de estos comentarios. Esta encuesta puede ayudar a los líderes a comprender algunas de las inquietudes que quizás existan en su propia unidad de trabajo.

El propósito de este ejercicio es ayudar al líder a ser más sensible y consciente de los problemas y las inquietudes de sus empleados.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que las opiniones de los empleados en relación a qué es lo que les motiva es una información importante que los líderes deben tener en cuenta. Explique que, en ocasiones, es aconsejable que los líderes utilicen esta información, ya que les ayudara a crear empatía y unos vínculos que incrementarán el nivel de motivación de sus empleados. Comunique a los participantes los resultados de la Encuesta de las Sugerencias del Formador.	5 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a tener en cuenta una información sobre motivación que quizás contribuya a reforzar su posición de líder. Esta información refleja las opiniones de más de 1000 empleados de una variedad de sectores. A los encuestados se les pidió que describiesen las condiciones que consiguen el mejor rendimiento posible, desde la perspectiva del empleado. En este ejercicio, usted analizará las opiniones de esos empleados y decidirá si desea mejorar algunos de los puntos en su estilo de liderazgo."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 39. B. Pídales que cumplimenten la hoja de trabajo, reflexionando sobre los consejos enumerados en la página. C. Pida a cada participante que señale con una marca los apartados que a ellos les gustaría implantar (o reforzar el comportamiento actual). D. Pida a los participantes que escriban un plan de acción con algunas ideas sobre la forma de utilizar esos consejos en sus respectivas áreas de trabajo.	20 minutos
4. Concluya planteando las preguntas siguientes: A. De la lista de consejos, ¿con cuáles está de acuerdo? B. De la lista de consejos, ¿con cuáles no está de acuerdo? C. ¿Cree usted que los consejos de sus empleados senan similares si se les preguntase?	20 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 39

Analice la lista siguiente de consejos de l os einpleados sobre la manera de alimentar la visión. Señale con una marca los tres principales que a iisted le gustaría utilizar con más frecuencia.

________ 1. Creer en usted mismo y en el mensaje que transmite.

________ 3. Preguntar a los empleados cómo hacer que funcione.

________ 3. Gritar amablemente, "¡No, no! ¡dirección equivocada!" No espere que sus empleados sepan cuál es la correcta si iisted no se lo ha dicho.

________ 4. Dar ejemplo.

________ 5. Actuar como si les importase realmente.

________ 6. Canalizar y centrar la energía simultáneamente en una misma dirección.

________ 7. Tratar con las personas que no están haciendo su trabajo.

________ Y. No transmitir mensajes incoherentes a siis einpleados.

________ 9. Preguntar a los einpleados qué es lo que va mal. Esperar y escuchar la respuesta.

________ 10. Asumir la responsabilidad de los fracasos.

________ 11. Presentar a los empleados la visión global.

________ 12. Creer en sus empleados.

¿De qué manera piensa iisted utilizar los apartados que ha señalado? Escriba un plan de acción. Sea específico.

IE 40: Visualizar el éxito

Meta IE

	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
J	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a utilizar su energía según las prioridades.
- Ayudar a los participantes a determinar cuáles son las acciones que pueden promover mejor su visión.

Tiempo estimado: 35-45 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 40

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Medio

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Si el día tuviese suficientes horas, el líder tendría tiempo para hacer todo lo necesario para promover la visión. Obviamente, todos los líderes tienen que afrontar prioridades y tareas difíciles que compiten por su atención. Sin embargo, alimentar la visión es indispensable para el liderazgo. Los líderes tienen que sentir pasión por la visión y demostrarlo cada día para que los empleados lleguen a comprometerse.

Este ejercicio intenta ayudar a los líderes a visualizarse a sí mismos realizando acciones positivas. Vernos a nosotros mismos en situaciones exitosas ayuda a que las personas se comprometan con las metas, al tiempo que les mantiene motivados. Los líderes capaces de visualizarse dando pasos positivos para lograr sus metas están más preparados para actuar basándose en esa visualización.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que la visualización es una herramienta de desarrollo muy potente. Comente que muchos atletas destacados utilizan la visualización para mejorar sus destrezas.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercício es ayudarle a imaginarse a sí mismo haciendo cosas que promuevan sus metas en el entorno de trabajo. Al utilizar la visualización, usted se imagina emprendiendo acciones positivas que servirán para promover su visión con los empleados. Por ejemplo, si usted piensa que debe detenerse y hablar con los empleados con más frecuencia cuando recorre el área de trabajo, visualizar esta actividad le servirá de recordatorio para hacerlo. La visualización también le ayuda a saber qué es lo que debe decir, cómo debe decirlo y con quién desea hablar. La visualización actúa como una pista mental para emprender la acción que, mentalmente, usted ensayó con anterioridad. Estos ensayos mentales sirven para incrementar las destrezas y la motivación del líder."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 40. B. Pida a los participantes que se visualicen a ellos mismos con una energía ilimitada para hacer todo lo necesario para hacer avanzar sus metas. C. Pídales que se vean a sí mismos como líderes pletóricos de energía y resistencia. D. Pregúnteles qué es lo que se ven haciendo cada día que actualmente no tienen tiempo para hacer. E. Pídales que se imaginen a sí mismos con claridad haciendo las cosas que hacen avanzar a su unidad hacia la consecución de las metas. F. Dígales que escriban lo que han imaginado durante la visualización. NOTA: Debe asignar tiempo suficiente para que la visualización continúe. (Sugerimos un mínimo de 15 minutos). Continúe pidiendo a los participantes que expresen qué es lo que se ven a ellos mismos haciendo. Siga insistiendo, preguntándoles "¿qué más?	20-30 minutos
4. Plantee las preguntas siguientes: A. ¿Cuáles son los obstáculos que le impiden realizar las acciones que visualizó? B. ¿Cuáles serían los beneficios si usted pusiese en práctica las visualizaciones? C. ¿Quién puede ayudarle a superar los obstáculos?	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 40

Visualizar el Éxito. Imagine que tiene una cantidad ilimitada de energía. ¿Cuáles serían algunas de las cosas que haría para revitalizar su visión que actualmente sencillamente no parece encontrar tiempo para hacerlas ahora'? Escríbalas. ¿Qué es lo que le impide hacer esas cosas actualmente? Intente encontrar una solución a sus bloqueos. Hable con un mentor, su jefe o cualquier otra persona relevante que pueda ayudarle a superar esos obstáculos. Comprométase a HACERLO.

IE 41: Lecciones de las experiencias positivas/negativas

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Incrementar el nivel de concienciación de los participantes de lo que significa ser un líder.
- Ayudar a los participantes a aprender de experiencias anteriores, tanto las buenas como las malas, y a beneficiarse de esas experiencias para ser un líder mejor.

Tiempo estimado: 40 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 41

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Nuestras experiencias personales pueden ser un campo fértil de entrenamiento, si las utilizamos para reflexionar sobre las cosas que hacemos bien y las que podemos mejorar. Ser un líder es una tarea dificil, y aprender a dominar el liderazgo basándose solamente en los libros no resulta práctico. Los libros incrementan nuestros conocimientos, pero las experiencias y nuestras reacciones a esas experiencias nos ofrecen unas lecciones importantes sobre el liderazgo.

Reflexionar sobre nuestros puntos altos y bajos como líder nos ayudará a conocemos mejor. Cuando internalizamos esas lecciones, y cambiamos nuestro estilo de liderazgo basándonos en nuestros éxitos y en nuestros errores, podemos llegar a ser unos líderes incluso mejores.

Este ejercicio se basa en la autoreflexión sobre nuestros logros y fracasos anteriores como líderes. El propósito de esta reflexión es aprender de nuestros errores y construir sobre nuestros éxitos.

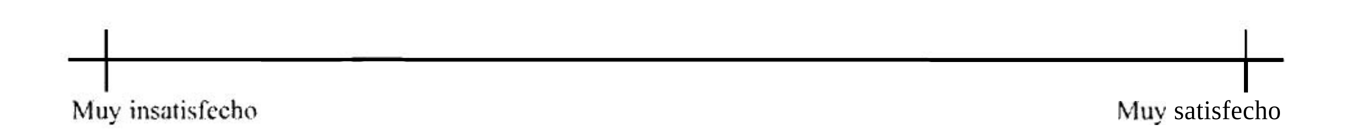
Cuando nuestra tarea como facilitador o entrenador se centra en la autoreflexión, es importante crear un entorno de aprendizaje exento de críticas o juicios de valor. El entrenador debe intentar crear una atmósfera que permita a los participantes discutir abiertamente sus éxitos y sus fracasos. En ocasiones, dependiendo de la dinámica de la organización, es dificil hacerlo en una sesión interna. El entrenador tendrá que utilizar su criterio para determinar si este ejercicio está o no indicado para cada grupo. En caso negativo, puede realizarlo a nivel interno en sesiones privadas de entrenamiento.

Inteligencia Emocional – Ejercicio 41

Piense en algunas de sus experiencias negativas como jefe. Reflexione en profundidad sobre esas experiencias. ¿Qué es lo que puede aprender sobre usted mismo de esas experiencias? Escriba al menos dos de las lecciones aprendidas.

Piense en algunas de sus experiencias positivas como jefe. Reflexione en profundidad sobre esas experiencias. ¿Qué es lo que puede aprender sobre usted mismo de esas experiencias? Escriba al menos dos de las lecciones aprendidas.

En el contínuo que aparece a continuación, coloque una "X" en el punto de la línea que indique su nivel de satisfacción con el tipo de líder que usted es actualmente.



En la pregunta anterior, ¿qué es lo que conseguiría acercar la "x" al extremo derecho de la escala?

IE 42: Es mi espectáculo

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a ser más conscientes de la necesidad de que las acciones del líder sean coherentes con su sistema de creencias.
- Ayudar a los participantes a comprender que cada líder tiene que encontrar su propio estilo de liderazgo.
- Animar a los líderes a reflexionar sobre la importancia del pensamiento independiente.

Tiempo estimado: 40 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio **42**

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Es importante que cada líder vaya creando su propia filosofía personal arraigada en sus valores y su buen juicio. Aunque, obviamente, dejarnos guiar por los mentores y otros profesionales es una forma de adquirir nuevas percepciones y conocimientos, en última instancia es el propio líder quien tiene que desarrollar su propio sistema de creencias personal que guíe sus acciones. En ocasiones, no conseguimos desarrollar plenamente ese *sistema de valores* debido a que, en nuestra calidad de líder, "crecemos" en determinadas organizaciones y adoptamos sus sistemas de creencias como propios, sin analizar a conciencia si realmente se ajustan o no a nuestro sistema de creencias personal. Cuando nuestro sistema de creencias no se ajusta al de la organización, nuestro liderazgo puede parecer incongruente a los ojos de nuestros colaboradores.

Las acciones incongruentes pueden provocar que nuestros seguidores tengan la sensación de que nosotros "no somos reales", que algo de lo que proyectamos no está en línea con aquello en lo que creemos. Los seguidores captan de inmediato estas incoherencias y, con frecuencia, etiquetan a esos líderes como "muñecos recortables", ya que no saben cuáles son realmente sus creencias y solamente ven que actúan basándose en lo que la compañía les dice que deben creer. Obviamente, esta actitud forma parte de lo que podemos considerar como un buen seguidor. Sin embargo, cuando esto ocurre, el líder firme, seguro de sí mismo, comprende la situación y está dispuesto a llegar a un compromiso porque él también percibe algún beneficio.

El propósito de este ejercicio es ayudar a los líderes a determinar cuál es su sistema de valores y en qué medida ese sistema de creencias personal encaja en el sistema de la organización, o es contrario al mismo. Todos los líderes emocionalmente inteligentes saben cuál es su sistema de valores personal y de qué forma guía sus acciones como líder. Los líderes más eficaces trabajan en organizaciones (o han creado sus propias organizaciones) cuyos sistemas de valores son coherentes con los suyos.

Es posible que este ejercicio llame la atención del líder y le haga reflexionar sobre algunos aspectos importantes de la correspondencia entre su propio sistema de creencias y el de la organización para la que trabaja.

Notas del Entrenador1 Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que los líderes emocionalmente inteligentes saben muy bien cuál es su sistema de valores. Son capaces de articular sus valores, reconocen cuándo están en situación comprometida y pueden ofrecer razones por las que ellos creen en lo que creen. Esos líderes tienen unas filosofías bien desarrolladas sobre la forma de tratar a las personas y sobre cómo dirigir una organización para conseguir los mejores resultados posibles. Ellos recurren a su sistema de valores cuando tienen dudas sobre una situación específica. Incluso aún cuando cometen errores, sus seguidores les perciben como sinceros. No les ven como ovejas ni como personas que dicen que sí a todo; por el contrario, sus seguidores piensan que son capaces de analizar una situación desde la perspectiva de su propio conjunto de creencias y de actuar en consecuencia. Estas convicciones firmes transmiten a sus seguidores la impresión de fortaleza interior. Este tipo de líder no necesita depender del poder externo ni de la autoridad, porque sabe que su verdadero poder emana de su sistema de valores.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a determinar cuáles son sus valores individuales en lo relativo al liderazgo. Asimismo, le pediremos que piense en sus creencias individuales y determine las coincidencias o diferencias con los valores de la organización, o de su jefe, o incluso de su mentor o amigo. Al admitir que sus valores son diferentes de las de otras personas, su postura y sus valores se refuerzan. Un sistema sólido de creencias proyecta confianza en sí mismo y fuerza interior en el líder. Los seguidores pueden determinar de inmediato quiénes son los líderes que realmente creen en lo que dicen/hacen y distinguirlos de los que se limitan a seguir la línea marcada por la organización. Además, el lider cuyo sistema de valores es congmente con el de la organización o compañía en la que lidera se siente satisfecho, ya que no están "vendido" y, en consecuencia, es más eficaz."	2 minutos
3. Instmcciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 42. B. Pídales que cumplimenten la hoja de trabajo reflexionando sobre las preguntas. Asigne tiempo individual para reflexionar en privado. C. Anime a los participantes a pensar en profundidad las respuestas y a ampliar su línea de pensamiento hacia las diferentes facetas de la organización. Anímeles a pensar cómo dirigirían ellos el espectáculo.	20 minutos
4. Concluya utilizando las preguntas siguientes: A. ¿Qué es lo que ha descubierto que no encaja en su sistema de valores? B. ¿Cuáles son las diferencias con su sistema de valores personal? C. ¿De qué forma el imitar el estilo de liderazgo de otra persona le ayudó a determinar el propio? D. ¿En qué se diferenciaría su estilo de liderazgo si usted "dirigiese el espectáculo'?? E. ¿Le obligan las concesiones que ha tenido que hacer dentro de su organización a vivir ajeno a su propio sistema de valores? ¿Ocurre esto con tanta frecuencia que usted siente que está comprometiendo su propia identidad?	20 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 42

Prescindiendo de si ha sido un líder durante toda su vida, o solainente lleva siéndolo unas pocas semanas, piense en su rol como líder y analice algunas de las ideas que intentó poner en práctica a pesar de que iio tenían ningún sentido para usted. Quizás una norma de la compañía que le parece absurda. o una sugerencia de su jefe sobre cómo abordar un problema personal, o uii libro que ha leído cuyo enfoque, eii su opinión, está equivocado. Estas son ideas, sugerencias o acciones incongruentes con sus creencias. Enumere a coiitiiiuación algunos ejemplos. Analice esos ejemplos para determinar el porqué iio le parecen correctos.

Piense en las ocasiones en las que ha intentado imitar el estilo de liderazgo de otra persona. ¿Cuándo tuvo éxito'? ¿Cuándo no lo tuvo'?

Si iisted no tuviese que dar cuentas a iiadie, ¿qué es lo que haría de forma diferente? En otras palabras. si usted fuese su propio jefe y dirigiese el espectáculo total e independientemente, ¿en qué sería diferente su liderazgo'? ¿En qué áreas piensa usted que tiene las manos atadas'? ¿Cómo haría los cainbios? (Es posible que algunos de ustedes se hayan podido dar este lujo; sin embargo, para otros este ejercicio será muy útil.)

IE 43: Fuerza interior

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Presentar el concepto de fuerza interior y su impacto en el liderazgo.
- Ayudar a los participantes a identificar medios para incrementar esa fuerza interior.

Tiempo estimado: 40 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 43

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La nuestra es una sociedad obsesionada con las palabras y las obras del poder. Lo tenemos, lo perdemos, lo necesitamos, lo deseamos y abusamos de él. Sin embargo, el poder no es algo para tenerlo, abusar de él, necesitarlo o desearlo. Por el contrario, es algo que fluye de un yo cultivado, un yo seguro y confiado en sus acciones. En última instancia, éste es el único poder que cualquier persona tiene.

Cuando el líder tiene este poder o fuerza interior, resulta evidente para todos los que están a su alrededor. Las personas se sienten atraídas por esa fuerza. Esa fortaleza interior atrae a los demás como un imán. Todos a su alrededor sienten la fuerza, la presencia y la confianza. En este poder o fuerza interior están las verdaderas raíces del liderazgo. La fuerza interior es la fuente de la que emanan todas las demás dimensiones del liderazgo. Es ahí donde nacen la visión, la dirección y la inspiración.

Los seguidores desean que sus líderes sepan cuál es el camino a seguir. Si no lo saben, desean unos líderes que al menos sean capaces de encontrarlo. "Seguro de sí mismo" no significa que el Iíder tiene todas las respuestas. Sencillamente significa que es una persona comprometida y convencida de ser capaz de encontrar las respuestas. También implica control. De hecho, los líderes más seguros de sí mismos son los que más autonomía responsable *("empowerment")* dan a sus seguidores.

El propósito de este ejercicio es comenzar una discusión sobre el poder o la fuerza interior con el Iíder. Cada líder debe pensar detenidamente en el concepto de fuerza interior y encontrar la fuente de su propia fortaleza interior.

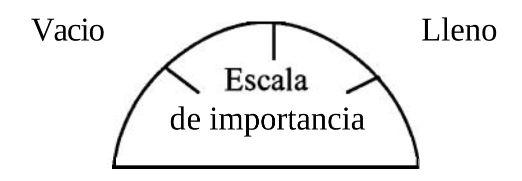
El entrenador debe comenzar la discusión permitiendo que el líder ofrezca su propia definición del concepto para después preguntarle qué cantidad de fuerza interior percibe en sí mismo. El beneficio de la discusión radica en que el líder elabora su propia definición de la fuerza interior.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que el verdadero poder solamente puede emanar de nuestro interior; en última instancia, para ser más eficaz, el líder no puede depender de medios externos o de la posición que ocupa como fuente de poder. Explique también que los líderes emocionalmente inteligentes han desarrollado muy bien su sentido de fortaleza interior y son capaces de utilizar esta fuerza para afrontar las tareas de liderazgo más intimidatorias. La fuerza interior no conoce el fracaso porque se basa en la autoconfianza. Comente que algunos de los líderes carentes de fuerza interior son los que, con frecuencia, utilizan más el control, o son los que hablan o gritan más alto. Asimismo, discuta la idea de que los líderes que otorgan a sus empleados una mayor autonomía responsable ("empowering") tienen una fuerza interior muy desarrollada.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a tener en cuenta su propia fuente de fuerza interior. ¿De qué forma esta fuerza interior se traduce en su estilo de liderazgo? Este ejercicio es solamente el comienzo de una larga búsqueda para desarrollar aún más nuestra propia fuerza interior. Los líderes emocionalmente inteligentes buscan cada día la forma de ser más eficaces; al hacerlo, tienen que cuestionar el concepto del poder. Los más triunfadores saben que el poder no es algo para tenerlo, ganarlo o usarlo. Es sencillamente algo que viene del interior y se hace visible a los demás a través de un conjunto firme de creencias y de la confianza en uno mismo."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 43. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo reflexionando sobre las preguntas. Asigne tiempo de trabajo individual para reflexionar en privado. C. Pida a los participantes que señalen con una marca en el medidor de "Fuerza Interior" que aparece en la hoja de trabajo. D. Pídales también que piensen en formas de incrementar su propia fuerza interior.	20 minutos
4. Concluya utilizando las preguntas siguientes: A. ¿Qué métodos puede utilizar para mejorar su fuerza interior? B. ¿Cómo saben los seguidores que la fuerza interior del líder es poderosa? C. ¿Cómo saben los seguidores que la fuerza interior del líder es débil?	15 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 43

¿Hasta qué punto es poderosa su fuerza interior? Señale con una marca su nivel de fuerza interior en el medidor que aparece a continuación.



¿Cómo definiría usted la fuerza interior?

En su opinión, ¿qué relación hay entre fuerza interior y liderazgo?

¿Cómo cree usted que podría incrementar su fuerza interior?

IE 44: Control y autonomía responsable *("empowerment")*

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
✓	Empatía
	Relaciones Sociales
✓	Influencia Personal
	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a ser conscientes de su propia necesidad de controlar.
- Identificar los motivos principales por los que deseamos controlar a otros, y analizar el impacto de ese control.

Tiempo estimado: 40 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 44

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Analizar la relación entre liderazgo y control es una actividad vital para el crecimiento del líder. En un momento dado, todo líder tiene que enfrentarse a su propia interpretación de esta relación. Los líderes cometen errores en ambos extremos. Algunos intentan controlar en exceso y desean manipular todas y cada una de las acciones de sus seguidores. Por otra parte, el líder que tiene "el control" demuestra una gran fortaleza interior que ayuda a los demás a asumir la autonomía responsable.

El control excesivo sugiere carencia de fuerza interior. Las personas que necesitan controlarlo todo en su entorno(personas, sucesos, lugares) en la mayoría de los casos son inseguras. Básicamente, dudan y desconfian de ellos mismos y de los demás, lo que les impide conceder poder y autonomía responsable a otros.

La verdadera fuerza interior, o poder, transmite poder a otros. Puede cederse generosamente y siempre volverá a nosotros incrementado. Es la esencia de la autonomía responsable. Dar poder y autonomía responsable a otros ("empowering") significa capacitarles para desempeñar su trabajo lo mejor que puedan. ¿Existe acaso una forma mejor de capacitarles que transmitirles nuestro propio poder, conceder a otros el permiso de utilizar su fuerza interior para desempeñar sus tareas?

Este ejercicio analiza la relación del líder con el control. El formador o entrenador puede utilizar este ejercicio conjuntamente con otras evaluaciones o ejercicios de estilo de liderazgo que analizan el tema del control.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión global Explique a los participantes que muchos líderes sienten la necesidad imperiosa de controlar a otros. Por desgracia, ese control puede, en ocasiones, matar la creatividad, la automotivación y la innovación en nuestros seguidores, ya que no les permite contribuir y pensar. Sin embargo, si analizamos nuestra relación con el control, podemos superar esas características que distan de ser ideales para nuestros seguidores. Asimismo, los líderes que hacen aflorar lo mejor de sus empleados son capaces de "ceder" su poder y su control, manteniendo, sin embargo, un profundo sentido de liderazgo y dirección.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a analizar en qué medida siente usted la necesidad de controlar a las personas que lidera. Asimismo, este ejercicio le ayudará a comprender el impacto de su necesidad de control. Es importante que los líderes reconozcan que la necesidad de control puede ser diferente para las diferentes personas. Normalmente, esta diferencia es atribuible al hecho de que su nivel de comodidad con las habilidades o destrezas de los demás es diferente en cada caso. Cuando esto sucede, el líder debe buscar métodos que le ayuden a conceder autonomía responsable al individuo incrementando su nivel de destrezas."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 44. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo, reflexionando sobre las preguntas. Asigne tiempo para reflexionar en privado. C. Asegúrese de animar a los participantes a escribir los nombres de las personas que ellos controlan más/menos. D. Asimismo, anímeles a pensar en los motivos por los que no conceden autonomía responsable a determinados empleados. Esos motivos quizás indiquen la necesidad de acciones adicionales con esos seguidores específicos.	15 minutos
4. Plantee las preguntas siguientes: A. ¿Cuáles son las diferencias que usted observó en su necesidad de controlar a los empleados? B. ¿Es su necesidad de control proporcional a su confianza en la habilidad de esa persona para desempeñar su trabajo? C. ¿Es su necesidad de control proporcional a su confianza en la actitud de esa persona? Por ejemplo, las personas cuyas actitudes son negativas con frecuencia provocan la necesidad de controlar en el líder, ya que al líder le preocupa que esta actitud negativa resulte evidente para los clientes o demás miembros de la organización. D. En lugar de limitarse a "despedirles", ¿cree usted que podría utilizar algunas acciones alternativas con esas personas a las que usted tiene que controlar firmemente? Por ejemplo, ¿sería aconsejable ofrecerles formación sobre destrezas para ayudarle a suavizar ese control? ¿Cree usted que una mayor confianza en sus relaciones atenuaría su necesidad de control? E. ¿Cuáles serían otras estrategias que podría utilizar con esos empleados que usted necesita controlar firmemente?	20 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 44

En el contínuo que aparece a continuación, coloque una "x" en el lugar que indique su necesidad de controlar a las personas o situaciones.

Fuerte necesidad de controlar	Poca necesidad de controlar

¿Piensan sus empleados que usted lcs concede autonomía responsable? Escriba el nombre de cada uiio de sus empleados a la izquierda; a la derecha, en e! contínuo, marque con una "x" cómo le calificaría esa persona.

Nombre ______________________ Fuerte necesidad de controlar ——— Poca necesidad de controlar

Nombre ______________________ Fuerte necesidad de controlar ——— Poca necesidad de controlar

Nombre ______________________ Fuerte necesidad de controlar ——— Poca necesidad de controlar

Nombre ______________________ Fuerte necesidad de controlar ——— Poca necesidad de controlar

Nombre ______________________ Fuerte necesidad de controlar ——— Poca necesidad de controlar

Nombre ______________________ Fuerte necesidad de controlar ——— Poca necesidad de controlar

;,A quién no concede usted autonomía responsable? Escriba los nombres a continuación. ¿Por qué actúa así?

IE 45: Pasos para el crecimiento

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a establecer un patrón para evaluar su aprendizaje personal en lo relacionado al liderazgo.
- Ayudar a los participantes a ser conscientes de que los principios del aprendizaje permanente son aplicables al liderazgo.

Tiempo estimado: 25 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 45

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

El camino para llegar a ser un líder mejor puede seguir rutas muy diferentes. Sin embargo, lo importante no es el camino que sigamos, sino comenzar la marcha y seguir avanzando. Los líderes emocionalmente inteligentes siempre están reevaluando para determinar cuáles son las lecciones aprendidas. Los líderes emocionalmente inteligentes tienen también un método para evaluar su propio aprendizaje. No se lamentan de sus fracasos y se quedan congelados; por el contrario, utilizan el aprendizaje para mejorar. De igual manera, tampoco se apoyan en sus éxitos; por el contrario, utilizan los éxitos pasados para crear éxitos futuros.

Como entrenador o formador, usted tiene que fomentar la búsqueda y el crecimiento, tiene que apoyar el aprendizaje. Lo importante es que siempre anime al líder a mejorar.

Este ejercicio sugiere un método de cinco pasos para el crecimiento, basado en los trabajos del autor. A medida que trabaja con los participantes, estos cinco pasos serán vitales para el aprendizaje del líder. Ahora bien, prescindiendo del método que utilice, anime siempre al líder a evaluar contínuamente su desarrollo y a buscar formas de mejorar.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que el aprendizaje es un proceso continuo, que dura toda la vida. Anime a los líderes a divertirse aprendiendo. El beneficio añadido de este aprendizaje contínuo es que, en un momento dado, nuestra tarea como líder nos resulta un poco más fácil. Se convierte en algo menos confuso, a medida que vamos desarrollando nuestro sistema de creencias y el liderazgo nos resulta algo más natural. Ahora bien, insista en que todos los líderes, en especial los mejores, consideran que su crecimiento es un trabajo continuado en progreso. Explique que la tarea de llegar a ser un líder mejor no se acaba nunca; solamente se encuentra en algún lugar del camino.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es facilitar a cada líder un método o proceso para analizar sus experiencias y aprender de ellas. Cualquier método puede dar resultado; sin embargo, éste es un método fácil de utilizar y le animamos a intentarlo. Los pasos de este método son: ● Busque opiniones ● Reflexione ● Estudie las lecciones pasadas ● Piense en usted mismo y ríase ● Concédase permiso para crecer (Explique cada paso basándose en la hoja de trabajo)	5 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 45. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo reflexionando sobre las preguntas del proceso de cinco pasos. Asigne tiempo individual para reflexionar en privado. C. Anime a los participantes a utilizar este método cada semana durante un mes. (Algunos participantes utilizan este método cada día). NOTA: En ocasiones, a los líderes les resulta dificil comprender los motivos para utilizar el sentido del humor. (Paso 4: Piense en usted mismo y ríase). El sentido del humor ayuda de dos maneras muy concretas: (1) Vincular nuestras acciones a algo divertido nos ayuda a recordar cuáles son nuestras áreas de crecimiento. Por ejemplo, uno de mis problemas más frecuentes es mi tendencia a que todo se haga de inmediato, aunque no corra ninguna prisa. Cuando me imagino a mí mismo como el Conejo de Alicia en el País de las Maravillas, me veo absurdo y soy capaz de recordar que debo reducir la marcha. (2) Necesitamos perdonamos por nuestros errores. El sentido del humor aligera nuestros errores y nos dice adelante, déjalo atrás.	10 minutos
4. Concluya planteando las preguntas siguientes: A. ¿Cuáles serían los beneficios de utilizar un método rutinario para evaluar las lecciones de nuestra vida? B. ¿Puede sugerir otros métodos para crecer como líder?	10 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 45

A. *Busque opiniones*. Mi paso favorito es solicitar la opinión de las personas que piensan muy bien de mí. A continuación, me obligo a preguntar a aquellas personas que no tienen una opinión tan biiena sobre mí. (Es difícil, y aún ine cuesta trabajo hacerlo, pero he obtenido información muy importante de esas personas.) ¿Qué piiede hacer o con quién puede hablar para conseguir esas opiniones:'

B. *Reflexione*. Durante años, mi método favorito para reflexionar ha sido el mantenimiento de un diario. Para mí, el acto tle reflejar por escrito mis inqiiietiides e ideas tiene un calor incalculable. También me gusta caminar por el bosque con mi perro. ¿Cuáles son los métodos de reflexión que para iisted son valiosos? Sea cual sea el método, le sugiero que lo utilice a diario.

C. *Estudie las lecciones pasadas*. Cometer errores es parte integrante de la vida. Yo no estoy abogando por la perfección. Sin embargo, ciiando continuamos cometiendo los mismos errores de liderazgo, necesitamos algún método que nos permita aprender de esos errores pasados. En mi diario, yo mantengo un registro de lecciones aprendidas. Entonces, antes de cualqiiier tarea en las que preveo dificultades, reviso nii diario para encontrar la sabiduría que necesito para desempeñarla con éxito. ¿Qué piiede aprender usted de sus errores pasados?

B. *Piense en usted mismo y ríase*. Es importante tomarnos en serio nuestra condición de líderes, pero también podemos beneficiarnos si somos capaces de encontrar el lado cómico de quiénes somos como líderes. Mi técnica favorita es imaginarme inis acciones absurdas utilizando los personajes de los dibujos animados. Recorto la imagen de esos personajes y los cuelgo en un lugar visible como recordatorio para alegrar el ánimo. ¿Qué inétodo puede iitilizar para ver el lado divertido de su condición de líder?

E. *Concédase permiso para crecer*. Ciiando piensa por su cuenta, en ocasiones altera las normas del pasado y a las personas que las han fijado. Ser un líder conlleva la confrontación de esas normas, aceptando las que tienen sentido para después concederse permiso para crear unas normas nuevas que tengan sentido para usted. ¿Está iisted aferrándose a cosas que debería abandonar? ,Siente la necesidad de generar ideas o inétodos nuevos que sean estrictamente suyos'? Concédase permiso para hacerlo.

IE 46: Los asesinos del espíritu que impiden su crecimiento

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a discutir y analizar los asesinos del espíritu más frecuentes que impiden el crecimiento del líder.
- Ayudar a los participantes a desarrollar estrategias para impedir que esos asesinos del espíritu obstaculicen nuestro desarrollo como líderes.

Tiempo estimado: 45 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio **46**

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

A medida que continuamos esforzándonos por llegar a ser unos grandes líderes, vale la pena destacar que determinados "asesinos del espíritu" pueden aniquilar nuestras posibilidades de éxito. Conocer a esos asesinos del espíritu nos ayuda a frustrar su influencia perniciosa. Los asesinos del espíritu más frecuentes que impiden nuestro crecimiento son:

Egotismo: Todos conocemos a alguien cuyo "EGO" es demasiado grande. El egotismo es uno de los principales asesinos del espíritu. Es precisamente ese egotismo lo que nos impide aprender más sobre nosotros mismos. Si estamos convencidos de que somos maravillosos, ¿para qué considerar la posibilidad de cambiar? Esta actitud nos impide escuchar la verdad, y mientras mayor sea el "EGO", mayor será el bloqueo. Si pudiésemos dejar atrás esa actitud y esforzarnos por ser realistas, quizás entonces seríamos capaces de crecer. Curiosamente, algunas veces los líderes adoptan esta postura debido a que no saben ser de otra manera. Están desempeñando su "papel".

Miedo: El mayor demonio que nos acecha para robar y sofocar nuestro crecimiento es el miedo. El miedo abunda en grados y niveles inimaginables. El problema es que le permitimos dominar nuestro espíritu y nuestro corazón, concediéndole el privilegio de agotar y absorber nuestra energía. Necesitamos convencernos de que podemos controlarlo y, de hecho, lo controlamos. De lo contrario, nunca seremos capaces de crecer.

Sometimiento a otros: Si no somos capaces de generar el suficiente miedo por nuestra cuenta, los tiranos insensibles e inseguros contribuyen a incrementar nuestro miedo a través de la intimidación y las tácticas de acoso. Estos amos de la vileza invaden (sin nuestro consentimiento) nuestro yo interior, aniquilando parte de nuestra confianza. Este asesino del espíritu dificulta notablemente el proceso de crecimiento, porque nos priva de la confianza necesaria para crecer.

Pereza: La persona perezosa busca el camino más fácil. El crecimiento no es fácil. Exige introspección y reflexión sobre temas difíciles. Después, nos exige cambiar. Es más fácil no cambiar. Si permitimos que triunfe la pereza, quizás nuestra vida será más fácil, pero también se quedará estancada.

Inercia interior: En ocasiones, las personas hacen todas las cosas correctas para desarrollarse a sí mismas. Reflexionan, buscan la verdad, ven cuáles son los cambios necesarios. Quizás incluso comienzan el difícil camino del cambio. Después, se quedan bloqueadas y continúan bloqueadas. Se mantienen en una especie de limbo. No son capaces de liberarse. Es lo mismo que el gato que está atrapado en la copa de un árbol; lo malo es que no hay ningún bombero al que podamos llamar para rescatarle.

Ignorar la verdad: Hemos perfeccionado nuestra habilidad para ignorar la verdad. La oímos, pero de inmediato la rechazamos por considerarla una mentira. Encontramos motivos para ignorarla rápidamente y sin dolor, antes de que pueda calar y tengamos que tenerla en cuenta.

Como entrenador/formador, su tarea consiste en ayudar al participante a detectar si alguno de estos asesinos del espíritu está impidiendo su crecimiento. Todos sucumbimos en un momento dado a estos asesinos del espíritu, pero si su presencia es demasiado frecuente, seremos incapaces de crecer. Los líderes emocionalmente inteligentes afrontan directamente a estos asesinos del espíritu y continúan adelante. Usted tiene que ayudar a los participantes a dejar atrás estas posturas destructivas.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que determinados asesinos del espíritu pueden robamos nuestras experiencias de aprendizaje permanente, dificultando así nuestro crecimiento. Explique que los líderes emocionalmente inteligentes aprenden a reconocer estos bloqueos y se esfuerzan por superarlos. Los seis asesinos del espíritu que con más frecuencia bloquean nuestro crecimiento son: ● Egotismo ● Miedo ● Sometimiento a otros ● Pereza ● Inercia interior ● Ignorar la verdad Ahora bien, es posible vencer a estos asesinos del espíritu; como líderes, tenemos que esforzamos contínuamente por mejoramos. Para vencer a estos asesinos del espíritu, lo primero que tenemos que hacer es conocerlos y reconocerlos en nosotros mismos.	5 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a reconocer y comprender los seis principales asesinos del espíritu que pueden dificultar su crecimiento y despojarle de su potencial para ser un verdadero gran líder. El paso de concienciación es vital para continuar nuestro desarrollo como líderes. Asimismo, es indispensable para la inteligencia emocional. En este ejercicio, nuestra intención es ayudarle a identificar a los asesinos del espíritu que quizás estén impidiendo su crecimiento, con el fin de que pueda desarrollar unas estrategias que le permitan afrontarlos con eficacia."	1 minuto
3. Instmcciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 46. B. Pida a cada participante que cumplimente la hoja de trabajo marcando los asesinos del espíritu que ocasionalmente dificultan su crecimiento. C. Asimismo, pídales que piensen en la manera de impedir que esos asesinos del espíritu dificulten su crecimiento.	20 minutos
4. Concluya planteando las preguntas siguientes: A. Al analizar los asesinos del espíritu enumerados anteriormente, ¿encuentra usted algún patrón de uno o dos de ellos que han demostrado ser los más destmctivos para usted? B. ¿Qué piensa usted que podría hacer para disminuir el impacto de los asesinos del espíritu? C. ¿Quién puede ayudarle a vencer los obstáculos que dificultan su crecimiento? D. ¿De qué forma se beneficiaría si pudiese desterrar de su vida a esos asesinos del espíritu?	20 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 46

Asesinos del espíritu y vampiros del alma. A continuación enumeramos los principales asesinos del espíritu que impiden a los líderes ser reales. Señale con una marca los que, en ocasiones, pueden dificultar su crecimiento.

______ Egotismo

______ Miedo

______ Sometimiento a otros

______ Pereza

______ Inercia interior

______ Ignorar la verdad

¿Qué puede hacer usted para impedir que estos asesinos del espíritu aniquilen su desarrollo?

IE 47: Su yo más inspirado

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Incrementar el nivel de autoconfianza y autoconocimiento de los participantes.
- Ayudar a los participantes a reconocer y valorar sus mejores cualidades de liderazgo y a sentirse agradecidos por tenerlas.

Tiempo estimado: 60 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 47

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Cada uno de nosotros tenemos en nuestro interior algún tipo de grandeza que nos capacita para ser buenos líderes. Es importante que los líderes sean conscientes de su propia grandeza con el fin de ser capaces de utilizar esas cualidades cuando más las necesitan.

Cuando reconocemos nuestra grandeza y tomamos conciencia de ella, estamos más capacitados para utilizarla en tiempos de necesidad. Asimismo, cuando hacemos uso de nuestra grandeza en nuestras interacciones con los demás, el resultado final suele ser una interacción auténtica que los demás reconocen y valoran.

Este ejercicio pide a los líderes que escriban una carta a su yo más inspirado. Les pide que encuentren en su interior esas cualidades más inspiradoras. Asimismo, el reconocimiento de esas cualidades obliga al líder a hacerlas aflorar, manteniéndolas así accesibles de forma que todos puedan verlas.

El papel del entrenador consiste en validar los puntos fuertes del líder. Los entrenadores deben fomentar la valoración sincera de los puntos fuertes. Este ejercicio puede utilizarse también con fines de opción de carreras. Sin embargo, es posible que algunos participantes se den cuenta de que sus verdaderos puntos fuertes no están directamente conectados con los puestos que desempeñan actualmente, o no están alineados con la organización en la que trabajan. En ese caso, el entrenador no debe ignorar estas muestras de sinceridad.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes la importancia de expresar y validar nuestros tesoros más preciados. Cada Iíder posee determinadas cualidades o destrezas que, una vez identificadas, son realmente una expresión de su propia grandeza. Sin embargo, también es cierto que quizás no nos detengamos y reconozcamos esos dones. Cuando hacemos honor a nuestros verdaderos dones, nos convertimos en unos líderes mejores, ya que ponemos nuestros dones al servicio de los demás de forma productiva. Los líderes emocionalmente inteligentes saben dónde pueden marcar la diferencia. Normalmente, los líderes se sienten más satisfechos y son más eficaces cuando "desempeñan el papel" de su yo más inspirado, ese componente natural, cómodo y grandioso.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a valorar y honrar a su yo más inspirado. En su interior, cada lider es un gran Iíder. Ese gran lider tiene unas cualidades y unas características que, cuando se les permite aflorar, pueden inspirar a otros. Cuando el lider es consciente de su propia grandeza, la honra, y consiente que se haga visible, está contribuyendo a un nivel mucho más elevado. No confundamos lo anterior con el egoismo. No se trata de pensar que uno es grandioso; es una cuestión de reconocer humildemente que una parte de nosotros mismos realmente es grandiosa. Cuando conocemos esa parte, y la utilizamos en el liderazgo, los que están a nuestro alrededor se sienten inspirados. En este ejercicio, usted identificará y honrará a su yo más inspirado. Esa parte que no se siente presionada ni estresada por los deberes del liderazgo; por el contrario, es ese lado natural y fácil del liderazgo que usted desempeña con eficacia, que los demás reconocen fácilmente y les sirve de inspiración. Es esa voz interior que equivale a la verdadera genialidad del lider. Es ese lado que le permite saber cuándo está desempeñando sus tareas a la perfección. Obviamente, la mayoría no estamos siempre a ese nivel; sin embargo, mientras más frecuentemente estemos allí, mejor para nosotros y para los que nos rodean. Sin embargo, la mayoría de los líderes solamente pueden llegar a ese lugar especial durante un pequeño porcentaje de su tiempo. Con frecuencia, se quejan de que están limitados por las realidades de la organización y por otros factores que interfieren con su habilidad para ser su yo más inspirado."	5 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 47. B. Pida a cada participante que escriba una carta a su yo más inspirado. Asigne tiempo para reflexionar en privado.	30 minutos
4. Concluya utilizando las preguntas siguientes: A. ¿Con qué frecuencia cree usted que es ese yo/líder más inspirado? B. ¿Cuáles son los obstáculos que le impiden ser siempre ese Iíder? C. ¿Qué cree usted que las personas a su alrededor piensan o sienten cuando sus acciones se corresponden con su yo más inspirado? D. ¿Qué es lo que necesitaría para mantenerse a ese nivel con más frecuencia? NOTA: Con frecuencia, los líderes discuten los temas de "ajuste" organizativo durante esta parte del ejercicio. En la práctica, algunas organizaciones pueden limitar, y de hecho limitan, ocasionalmente nuestra habilidad para liderar. Sin embargo, también es posible que seamos nosotros los que percibamos esos limites cuando, en realidad, pueden o no estar ahí. El entrenador debe prepararse para una discusión que ayude a los líderes a negociar su estilo dentro de su organización actual o incluso a iniciar en este punto una discusión sobre asesoramiento de carreras, caso de ser necesario.	25 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 46

Escriba una carta a su yo más inspirado. Dígale qué es lo que ve que usted admira. Explíquele por qué le gustaría trabajar para él. Agradézcale su grandeza.

IE 48: El escudo de armas de su liderazgo

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Incrementar el nivel de autoconfianza y autoconocimiento de los participantes.
- Ayudar a los participantes a reconocer cuáles son sus mejores cualidades de liderazgo y a sentirse agradecido por tenerlas.

Tiempo estimado: 40 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 48

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

En la antigüedad, ***el escudo de armas*** era un emblema que representaba a un individuo, familia o país. Los símbolos del ***escudo de armas*** representaban e identificaban a ese individuo, familia o país. Esos símbolos eran tan diferentes como lo eran los individuos o familias y representaban su espíritu y sus valores.

Como líderes, todos tenemos determinadas cosas que valoramos y consideramos importantes y significativas. Son las marcas distintivas de nuestro liderazgo, se convierten en todo aquello que defendemos. A medida que nuestra filosofía de liderazgo se desarrolla, van ganando cada vez más importancia y guían nuestra visión de quiénes somos como líderes.

Vale la pena que los líderes piensen en aquellas cosas que representan mejor los valores que ellos defienden. Este ejercicio permite a los líderes desarrollar un ***escudo de armas*** que muestra gráficamente qué es lo que más valoran en su liderazgo.

La representación gráfica ayuda a consolidar las creencias del líder y es un recordatorio importante de lo que más valora como líder. El ***escudo de armas*** también puede ser un recordatorio del tipo de líder que al participante le gustaría ser y de las cualidades de liderazgo que le gustaría tener.

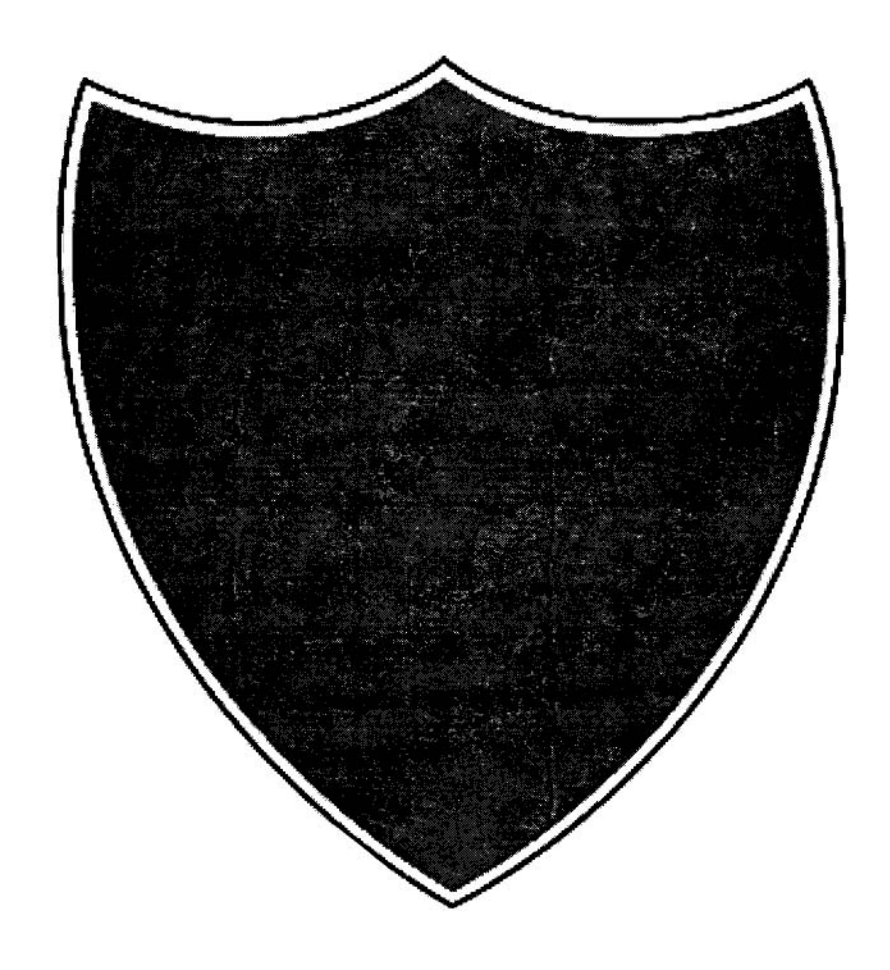
En este ejercicio, el papel del entrenador consiste en comprender la importancia de las opciones del líder, y desafiarle a estar a la altura de los símbolos. En ocasiones, los entrenadores tienen que ayudar a los líderes a visualizar las características que ellos consideran más importantes. Los entrenadores tienen que tener preparados ejemplos de representación visual de las características y los valores del liderazgo.

Notas del Entrenador1 Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que es muy importante que los líderes sepan qué es lo que ellos valoran. Los líderes emocionalmente inteligentes saben qué es importante para ellos. No toman prestado el estilo de liderazgo de otra persona. Por el contrario, conocen perfectamente cuáles son sus valores y qué es lo que defienden. Explique que en la antigüedad, el *escudo de armas* era *un* emblema que representaba a un individuo, familia o país. Esos símbolos eran tan diferentes como lo eran los individuos o familias y representaban su espíritu y sus valores. Explique que como líderes, todos tenemos determinadas cosas que valoramos y consideramos importantes y significativas. Son las marcas distintivas de nuestro liderazgo, se convierten en todo aquello que defendemos. A medida que nuestra filosofía de liderazgo se desarrolla, van ganando cada vez más importancia y guían nuestra visión de quiénes somos como líderes.	2 minutos
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a desarrollar su filosofía de liderazgo visualizando el *escudo de armas* que mejor representa quién es usted como líder. Vale la pena que los líderes piensen en aquellas cosas que representan mejor los valores que ellos defienden. Este ejercicio le permite desarrollar un *escudo de armas* que muestra gráficamente qué es lo que usted valora más en su liderazgo. La representación gráfica ayuda a consolidar sus creencias y es un recordatorio importante de lo que valora más en su liderazgo. El *escudo de armas* también puede ser un recordatorio del tipo de líder que a usted le gustaría ser y de las cualidades de liderazgo que le gustaría tener."	1 minuto
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 48. B. Pida a los participantes que dibujen un escudo de armas utilizando símbolos que representen lo que ellos valoran más en el liderazgo. NOTA: Con frecuencia, este ejercicio se hace dibujando los escudos de armas en hojas de rotafolios, de manera que estén visibles para todos los participantes. Dígales que no deben preocuparse por la expresión artística. Cualquier tipo de dibujo es válido.	30 minutos
4. Concluya utilizando las preguntas siguientes: A. ¿Cuáles son los símbolos de su escudo de armas y qué es lo que representan? B. ¿Cómo llegó usted a valorar esas características o cualidades?	5 minutos por participante

Inteligencia Emocional – Ejercicio 48

Dibuje un escudo que contenga cuatro símbolos que representen las cosas más importantes que, en su opinión, todo líder debe tener. Por ejemplo, puede dibujar fuego, para representar su creencia de que el líder tiene que tener pasión; un león, como símbolo de una gran fortaleza; orejas, simbolizando la habilidad del líder para escuchar, etc...



IE 49: Reflexiones adicionales

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Incrementar el nivel de autoconocimiento de los participantes y de su filosofía de liderazgo.
- Ayudar a los participantes a identificar cuáles son las cualidades de liderazgo que ellos valoran más.

Tiempo estimado: 40 minutos

Materiales: Inteligencia Emocional - Ejercicio 39

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Alto

Sugerencias para el Entrenador/Formador

Los líderes confiados y seguros de ellos mismos saben qué es lo que valoran en términos de liderazgo. Son conscientes de qué es importante y tienen una filosofía personal de liderazgo bien desarrollada.

Reflexionar sobre el tipo de líder que uno desea llegar a ser es muy importante para nuestro desarrollo. La reflexión ayuda al líder a clasificar qué es lo que realmente considera importante. Los líderes emocionalmente competentes actúan en base a esas creencias; por ese motivo, transmiten una sensación de confianza y seguridad a todos los que lideran.

La tarea del entrenador consiste en ayudar a los líderes a determinar cuáles son sus creencias, desafiarles a contrastar esas creencias con las mejores prácticas de liderazgo actuales y animarles a vivir acorde a su filosofía.

A los líderes poco experimentados, el entrenador debe sugerirles lecturas, seminarios o discusiones adicionales que les ayudarán a consolidar su filosofía de liderazgo.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes la importancia de reflexionar sobre el liderazgo para poder determinar las filosofias de liderazgo que son relevantes para el líder. Explique que la reflexión incrementa la autoconfianza y consolida y valida todo aquello que es más importante para nosotros como líderes. Explique también que los líderes emocionalmente inteligentes tienen unas filosofias de liderazgo bien definidas que actúan como fuente de fortaleza para el líder.	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a reflexionar sobre las características que usted más valora como líder. Al reflexionar sobre lo que es importante para usted, adquirirá una mayor confianza en sus decisiones de liderazgo y transmitirá esa sensación de confianza a los demás. Estas preguntas nos ayudan a contemplar el liderazgo desde una cierta distancia y desde el punto de vista de otros. Sirven de herramienta que nos ayuda a articular esas cualidades que nosotros atribuimos al liderazgo excelente. Asimismo, debido al ritmo acelerado del mundo empresarial actual, con frecuencia no podemos darnos el lujo de dedicamos a la reflexión. Por ello, este ejercicio nos concede la libertad para crear nuestra propia filosofía, sin estar sometidos a las presiones del día a día."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes el Ejercicio 49. B. Pídales que respondan a las preguntas de la hoja de trabajo. Asigne tiempo para reflexionar en privado.	25 minutos
4. Concluya utilizando las preguntas siguientes: A. ¿Cuáles son las coincidencias en sus respuestas? B. ¿Cuáles son las discrepancias en sus respuestas? C. ¿Le gustaría llegar a ser el tipo de líder que usted imaginó? D. ¿Cuáles son los obstáculos que le impiden serlo? E. ¿Puede usted eliminar esos obstáculos?	10 minutos

Inteligencia Emocional – Ejercicio 49

Imagine que han pasado diez años y usted ya no trabaja en su organización. Un grupo de antiguos empleados se reúne para tomar una copa y comienzan a recordar los tiempos en los que trabajaban para usted. ¿Qué es lo que dirían sobre iisted?

Imagine que es su funeral y alguien da un paso adelante para leer un panegírico sobre usted. Se trata de una persona que afirma que usted fue el mejor jefe que jamás tuvo. ¿Qué es lo que diría sobre iisted'?

Si usted tuviese una varita mágica que pudiese ayudarle a ser un líder mejor ¿qué haría con la varita?

Criando cumpla 80 años. y piense en su vida como líder. ;,de qué se arrepentiría'!

IE 50: El poder de las imágenes

Meta IE

✓	Autoconocimiento y control
	Empatía
	Relaciones Sociales
	Influencia Personal
✓	Dominio de la Visión

Objetivos

- Ayudar a los participantes a visualizar la filosofía y los valores de liderazgo que ellos consideran más importantes.
- Incrementar el nivel de autoconfianza del líder en lo relativo a su liderazgo.

Tiempo estimado: 50 minutos

Materiales: Cartulinas grandes, revistas, pegamento, rotuladores.

Aplicaciones

- Seminarios de formación sobre liderazgo.
- Sesiones privadas de entrenamiento con líderes de todos los niveles.

Nivel de Riesgo/Dificultad: Bajo

Sugerencias para el Entrenador/Formador

La tarea de liderar un equipo e inspirar a otros para utilizar todo su potencial exige que el líder conozca con exactitud qué es lo que espera de ese equipo. Para que los miembros del equipo trabajen unidos y contribuyan, todos tienen que saber qué es lo que se espera de ellos. Más importante aún, el líder tiene que tener una visión clara de lo que el equipo y el espíritu de equipo significan para él.

El líder capaz de articular su propia visión del "equipo y espíritu de equipo", tiene una gran ventaja sobre otros colegas que no son capaces de hacerlo. Por ello, el propósito de este ejercicio es ayudar a los líderes a crear imágenes visuales del concepto de "equipo".

A través de la visualización, el líder desarrolla un sentido claro o imagen de qué es lo que más valora en lo relativo al concepto de equipo y espíritu de equipo.

Este ejercicio pide a los participantes que busquen imágenes en revistas o libros que reflejen su filosofía sobre la forma en que las personas deben trabajar unidas. El líder creará un mapa visual, teniendo en cuenta los valores y la importancia de trabajar unidos para conseguir que el trabajo se haga. Este mapa visual es una extensión de su filosofía de liderazgo para utilizar todo el potencial de las personas a las que lidera.

Puede utilizar una extensión de este ejercicio con el equipo del líder. Diversas variantes de este ejercicio pueden ayudar al líder y al equipo a articular su visión de cómo deben trabajar unidos.

Este ejercicio es especialmente útil cuando el líder ha establecido ya su propia filosofia de liderazgo y busca la forma de compartir esa filosofía con los demás miembros de su equipo. También es aconsejable para la creación de equipos y el intercambio de una visión común.

Notas del Entrenador/Formador

	Tiempo aproximado
1. Visión Global Explique a los participantes que la tarea de liderar o inspirar a otros exige que el Iíder conozca con exactitud qué es lo que espera de los miembros de su equipo. Para que los miembros del equipo trabajen unidos y contribuyan, todos tienen que saber qué es lo que se espera de ellos. Más importante aún, el líder tiene que tener una visión clara de lo que el equipo y el espíritu de equipo significan para él. El Iíder capaz de articular su propia visión del "equipo y espíritu de equipo", tiene una gran ventaja sobre otros colegas que no son capaces de hacerlo. Por ello, el propósito de este ejercicio es ayudar a los líderes a crear imágenes visuales del concepto de "equipo".	1 minuto
2. Propósito "El propósito de este ejercicio es ayudarle a desarrollar y articular su propia visión del equipo y del espíritu de equipo. Al utilizar la visualización, desarrollará una imagen clara de qué es lo que más valora y cómo se relacionan esos valores con el concepto de equipo y espíritu de equipo. Este ejercicio le pide que busque imagenes en revistas o libros que transmitan su filosofía de cómo deben trabajar unidas las personas. Creará un mapa visual, teniendo en cuenta los valores y la importancia de trabajar unidos para conseguir que el trabajo se haga. Este mapa visual es una extensión de su filosofia de liderazgo para utilizar todo el potencial de las personas a las que lidera."	2 minutos
3. Instrucciones A. Entregue a los participantes los materiales siguientes: Cartulinas grandes Revistas Pegamento Rotuladores B. Pida a los participantes que busquen en las revistas fotografias e imágenes que capten su atención. Pueden ser imagenes positivas o negativas asociadas al trabajo y a los equipos. Las imagenes deben, de alguna manera, confirmar alguna de las creencias del Iíder en lo relativo a los equipos y al espíritu de equipo. C. Pida a los participantes que peguen las imágenes en las cartulinas. D. Si procede, pueden utilizar los rotuladores para clasificar los temas u otros valores representados por las imágenes. E. Permita que los participantes reflexionen en privado sobre sus creaciones.	40 minutos
4. Concluya planteando a cada uno de los participantes las preguntas siguientes: A. Explique las imágenes seleccionadas. ¿Cuáles fueron las imágenes que seleccionó y qué es lo representan para usted. B. ¿De qué manera puede beneficiarse intercambiando esas imagenes con los miembros de su equipo? C. ¿Cuáles son los obstáculos que les impiden ser el tipo de equipo representado en sus imagenes? ¿o que les impiden tener el espíritu de equipo representado en sus imágenes? D. ¿Qué puede hacer para superar esos obstáculos?	10 minutos por participante

Ideas Adicionales

Los ejercicios incluidos en este libro pueden utilizarse en una variedad de programas diferentes. La inteligencia emocional es un factor fundamental en infinidad de destrezas. Por ello, debemos animar a los entrenadores y formadores a adaptar y utilizar estos ejercicios en las sesiones de formación sobre destrezas de comunicación, creación de equipos, destrezas iiiier-personales y cualquier otra variante de formación sobre liderazgo.

Utilice las guías de las páginas siguientes para seleccionar los ejercicios que mejor se ajustan a sus necesidades. Dado que los ejercicios están redactados en términos de desarrollo de liderazgo, tendrá que sustituir colega. compañero, miembro del equipo y demás términos por el que corresponda en cada caso.

Actividades para desarrollar la Inteligencia Emocional
Destrezas de comunicación

(Sustituya la palabra colega por líder a la hora de facilitar estos ejercicios)

Actividad de Inteligencia Emocional	Número de Página	Riesgo/Dificultad	Competencias de la Inteligencia Emocional				
			Autoconocimiento y Control	Empatía	Relaciones Sociales	Influencia Personal	Dominio de la Visión
1. Campeón o zoquete	15	M	✓		J		
9. Emociones: saber expresarlas y controlarlas	40	A	✓	✓			
11. Destrezas de escucha activa	47	M	✓	✓	✓		
12. Escucha genuina	51	B	✓	✓	✓		
13. Como sintonizar con nuestros empleados	53	M	✓	✓	✓		
19. Una nota de agradecimiento	72	A	J	✓	✓	✓	
46. Los asesinos del espíritu que impiden su crecimiento	163	A	✓				✓
47. Su yo más inspirado	167	A	✓				✓
48. El escudo de armas de su liderazgo	170	B	✓				✓
49. Reflexiones adicionales	173	A	✓				J

Actividades para desarrollar la Inteligencia Emocional
Creación de equipos

(Sustituya la palabra miembro del equipo por líder a la hora de facilitar estos ejercicios)

Actividad de Inteligencia Emocional	Número de página	Riesgo/ Dificultad	Competencias de la Inteligencia Emocional				
			Autoconocimiento Control	Empatía	Relaciones Sociales	Influencia Personal	Dominio de la Visión
1. Campeón o zoquete	15	M	✓		✓		
7. Concurso de personalidad	34	B	✓	✓	✓	✓	
8. La música de nuestro entorno de trabajo	37	M		J	J	J	J
9. Emociones: saber expresarlas y controlarlas	40	A	✓	✓			
11. Destrezas de escucha activa	47	M	J	✓	✓		
12. Escucha genuina	51	B	✓	✓	✓		
13. Cómo sintonizar con nuestros empleados	53	M	J	✓	✓		
14. Gratitud	56	B	✓		✓	✓	
16. Dones	62	B			✓	✓	
19. Una nota de agradecimiento	72	A	✓	✓	✓	✓	
20. Sobrecargado de trabajo	75	M		✓			✓
25. Mis valores, nuestros valores	93	M	✓			J	J
27. ¡Usted espera que yo haga qué!	100	A	✓	✓		✓	
45. Pasos para el crecimiento	160	A	✓				J
46. Los asesinos del espíritu que impiden su crecimiento	163	A	✓				✓
48. El escudo de armas de su liderazgo	170	B	✓				✓
50. El poder de las imágenes	176	B	✓				✓

Actividades para desarrollar la Inteligencia Emocional
Destrezas interpersonales

(Sustituya la palabra colega por líder a la hora de facilitar estos ejercicios)

Actividad de Inteligencia Emocional	Número de Página	Riesgo / Dificultad	Competencias de la Inteligencia Emocional				
			Autoconocimiento / Control	Empatía	Relaciones Sociales	Influencia Personal	Dominio de la Visión
1. Campeón o zoquete	15	M	✓		✓		
2. Medidor de importancia	18	B	✓	✓	✓		
3. Añadir combustible al medidor de importancia	21	B		✓	✓	✓	
6. Visualizar el éxito	31	B			✓		✓
7. Concurso de personalidad	34	B	✓	✓	✓	✓	
8. La música de nuestro entorno de trabajo	37	M		✓	✓	✓	✓
9. Emociones: saber expresarlas y controlarlas	40	A	✓	✓			
11. Destrezas de escucha activa	47	M	✓	✓	✓		
12. Escucha genuina	51	B	✓	✓	✓		
13. Cómo sintonizar con nuestros empleados	53	M	✓	✓	✓		
14. Gratitud	56	B	✓		✓	✓	
19. Una nota de agradecimiento	72	A	✓	✓	✓	✓	
45. Pasos para el crecimiento	160	A	✓				✓
46. Los asesinos del espíritu que impiden su crecimiento	163	A	✓				✓
47. Su yo más inspirado	167	A	✓				✓
48. El escudo de armas de su liderazgo	170	B	✓				✓
49. Reflexiones adicionales	173	A	✓				✓

Actividades para desarrollar la Inteligencia Emocional
Líderes/Directivos/Mandos solamente

Actividad de Inteligencia Emocional	Número de Página	Riesgo/Dificultad	Competencias de la Inteligencia Emocional: Autoconocimiento/Control	Empatía	Relaciones Sociales	Influencia Personal	Dominio de la Visión
2. Medidor de importancia	18	B	✓	✓	✓		
4. Ordene por categorías a sus empleados	24	A	✓	✓	✓		
5. Pedir información de retorno	28	A	✓	✓	✓		
9. Emociones: saber expresarlas y controlarlas	40	A	✓	✓			
10. Amabilidad y apertura versus amistad	44	M		✓	✓		✓
15. Un corazón agradecido	59	B	✓		✓		
17. Sí, pero...	65	M					✓
18. Errores frecuentes relacionados con la gratitud	68	A	✓	✓		✓	
21. Hacer lo que en justicia le corresponde	79	A		✓		✓	✓
22. Lo que en justicia le corresponde hacer al jefe	84	A	✓	✓		✓	
23. Acción/reacción	87	M	✓	✓		✓	
24. Definase	90	A				✓	✓
26. Asesinos del espíritu de contribución	96	A	✓	✓		✓	
28. Visión grandiosa	103	B	✓			✓	✓
29. Mi visión	106	M			✓	✓	✓
30. Palabras inspiradoras	109	A				✓	✓
31. Compartir su visión	113	M				✓	✓
32. ¿Quién esta inventando?	116	A	✓			✓	
33. Las visiones también se aplican a las personas	120	A	✓		✓	✓	
34. Asesinos del espíritu de la visión	124	A	✓	✓		✓	
35. Consejos de los profesionales	128	B	✓				✓
36. Cómo alinear a los empleados con la visión	131	M				✓	✓
37. Consejos de parte de los empleados	134	A	✓			✓	✓

Actividades para desarrollar la Inteligencia Emocional
Líderes/Directivos/Mandos solamente
(continuación)

Actividad de Inteligencia Emocional	Número de Página	Riesgo/Dificultad	Competencias de la Inteligencia Emocional				
			Autoconocimiento/Control	Empatía	Habilidades Sociales	Influencia Personal	Dominio de la Visión
38. Las acciones de hoy para hacer realidad la visión	138	M				✓	✓
39. Alimente la visión	141	M	✓			✓	
40. Visualizar el éxito	144	M				✓	✓
41. Lecciones de las experiencias positivas/negativas	147	A	✓			✓	
42. Es mi espectáculo	150	A	✓				✓
43. Fuerza interior	154	A	✓			✓	✓
44. Control y autonomía responsable ***("empowerment")***	157	A	✓	✓		✓	

Lecturas recomendadas

Blanchard, Ken, y Machael O'Connor. *Managing by Values.* San Francisco; Berrett-Kowhler Publishers, 1997.

Canfield, Jack y Jacqueline Miller. *Heart at Work Stories and Strategies for Building Self-Esteem and Reawakening the Soul at Work.* New York: McGraw-Hill, 1996.

Conger, Jay A. *The Charismatic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

Cooper, Robert K. Y Ayman Sawaf. *Executive EQ Emocional Intelligence in Leadership and Organizations.* New York: The Berkley Publishing Group, 1997.

Covey, Stephen. *Principle-Centered Leadership.* New York: Summit Books, 1990.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Whay It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.

Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Doubleday Dell Pub.

Harmon, Frederick G. *Playing for Keeps*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1996.

Hawley, Jack. *Reawakening the Spirit in Work.* New York: Simon & Schuster, 1993.

Herman, Stanley M. *The Tao at Work.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

Jones, Laurie Beth. *Jesus CEO*. New York: Hyperion, 1995.

Kaye, Les. *Zen at Work:* Crown Trade Paperbacks, 1996.

Kelley, Robert E. How to Be a Star at Work. New York: Times Business, Random House, 1998.

Kouzes, James, y Barry Posner. *The Leadership Challenge.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987.

Lynn, Adele B. *In Search of Honor – Lessons from Workers on How to Build Trust.* BajonHouse Publishing, 1998.

Salovey, Peter, Ph.D. y John Mayer, Ph.D. *Emocional Development and Emotional Intelligence.* Basic Books, 1997.

Sashkin, Marshall. *Becoming a Visionary Leader*. King of Prussia, PA: Organization Design and Development, 1986.

Sterrett, Emily. *The Manager* S *Pocket Guide to Emotional Intelligence.* Amherst, MA: HRD Press, 2000.

Weisinger, Hendrie, Ph.D. *Emotional Intelligence at Work.* San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

TALLERES DE DESTREZAS Y HERRAMIENTAS GRH

El aprendizaje – la organización que aprende – es la clave del éxito en el entorno competitivo del nuevo milenio. Todo formador y/o consultor debe, por tanto, ampliar permanentemente su línea de productos/servicios y/o actualizar los ejercicios, simulaciones y documentación de sus laboratorios de destrezas, talleres, seminarios...

TALLERES y HERRAMIENTAS GRH son la vía más eficaz, fiable y económica de actualizar y ampliar su oferta de formación y desarrollo profesional, ya amortizable en su primera impartición.

LOS TALLERES

- Se centra en una destreza o tema determinado.
- Ha sido ampliamente contrastado en el mercado internacional.
- Estimula la participación activa de los asistentes.
- Presenta los objetivos, actividades y metodología de cada módulo en hojas intercambiables y aporta los masters para las transparencias y/o el software correspondiente.

En ocasiones, el taller aporta de **30** a **50** actividades diferentes, así como diseños alternativos para su presentación, de acuerdo al tiempo, objetivos y nivel de los participantes.

El taller puede ser impartido por monitores internos o externos, con experiencia en la materia, bien en su totalidad o parcialmente, ajustándolo siempre al grupo de participantes.

La duración de los talleres oscila entre las siete y las veinticuatro horas.

LAS HERRAMIENTAS GRH

- Facilitan el autodiagnóstico del profesional, del equipo de trabajo o de la organización, clave del desarrollo.
- Se basan en modelos operativos de gestión, avalados por la investigación operativa y la experiencia.
- Sólidamente contrastados en el mercado internacional. Son instrumentos de trabajo utilizados hoy por las organizaciones punteras en la gestión de recursos humanos.
- Facilitan la creación de planes de acción a nivel individual, de grupo o institucional, para iniciar el cambio de actitudes o cultura y el desarrollo de competencias, de acuerdo a las exigencias del nuevo puesto de trabajo a asumir o del mercado.
- Dan pie o directamente proporcionan el heterodiagnóstico o evaluación de 360º; el profesional, el equipo de trabajo o la organización reciben información de retorno de cómo les perciben otros desde el exterior, la contrastan con sus propios datos y, a partir de ahí, toman las decisiones de mejora permanente.

Son además útiles para:

- La identificación de potencial y el análisis de competencias.
- Los procesos de selección externa/interna y promoción.

Especialmente recomendados para actualizar y dinamizar:

- Las Jornadas de Trabajo y Convenciones.
- Los Seminarios de Desarrollo de Mandos y Directivos.